

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2011

Nea Nolvi

HENKILÖSTÖTASE JA TUN- NUSLUKUJA KOULUTUS- ORGANISAATIOSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nea Nolvi

HENKILÖSTÖTASE JA TUNNUSLUKUJA KOULUTUSORGANISAATIOSSA

Työn tarkoituksena oli tutkia koulutusorganisaation henkilöstövoimavaroja ja luoda pohja organisaation henkilöstöraportoinnille. Työn teoriaosuudessa on esitelty lyhyesti henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja rakenne myös kokonaisuudessaan, mutta työssä keskitytään henkilöstön tasearvoon sekä henkilöstöä kuvaaviin tunnuslukuihin. Henkilöstötilinpäätöksen muutkin osat on esitelty, jotta työn laajentaminen jatkossa kokonaiseksi henkilöstötilinpäätökseksi olisi helpompaa. Teoriaosassa on myös tuotu esiin henkilöstötilinpäätöksen ja erityisesti henkilöstötaseen laatimiseen liittyviä ongelmia.

Työ toteutettiin kokoamalla yhteen jo olemassa olevia tietoja eri lähteistä sekä laskemalla henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja seurannan ja johdon päätöksien tueksi. Lisäksi valittiin menetelmä henkilöstön arvon määrittämiseksi henkilöstötasetta varten. Valittua menetelmää myös muokattiin paremmin organisaation käyttöön sopivaksi.

Varsinaista henkilöstön tasearvon määrittämistä ei ajan puutteen vuoksi pystytty tämän tutkimuksen puitteissa toteuttamaan, mutta tutkimuksessa on luotu pohja henkilöstön arvioinnille ja tasearvon määrittämiselle, jotta se jatkossa voitaisiin helposti toteuttaa.

Henkilöstöstä tehdyn yhteenvedon ja laskettujen tunnuslukujen perusteella voidaan todeta, että organisaation henkilöstön tila on hyvä. Mitään suurempaa kehittämisen kohdetta tutkimuksen tuloksena ei ilmennyt, mutta työntekijöiden ikääntymiseen on jatkossa hyvä alkaa jo kiinnittämään huomiota, jotta eläköityminen ei tulevaisuudessa yllätä organisaatiota.

Työ toimii pohjana organisaation henkilöstöseurannalle ja henkilöstöraportoinnille, mutta jatkossa sitä on edelleen kehitettävä ja syvennettävä tarkempien tietojen saamiseksi ja seurannan parantamiseksi. Organisaation johdon täytyy arvioida, mitä kannattaa mitata ja mikä informaatio heille on tärkeintä, jotta työhön käytetty aika ja työstä saatavat tulokset ovat taloudellisessa suhteessa toisiinsa.

ASIASANAT:

Henkilöstö, henkilöstötilinpäätös, henkilöstöresurssit

Nea Nolvi

THE HUMAN ASSET ACCOUNTING AND THE STATISTICS IN AN EDUCATIONAL ORGANISATION

The objective of this thesis was to examine human resources in an educational organization and to develop a basis for the organization's reportage of human resources. The theoretical part of this thesis shortly introduces the whole structure of the Human Resource Accounting but the study is focused on the Human Asset Accounting and the human resource statistics. Other parts of the whole statement of human resources are also presented so it would be easy to expand the study to be a complete Statement of Human Resources in the future. In the theoretical part also some difficulties are adduced that have to be resolved or dealt with when making the Human Resource Accounting, and especially when making the Human Asset Accounting.

The study was put into practice by aggregating information that already existed from different sources and by calculating the statistics to help the management of the organization to make decisions. In addition, a method was chosen to examine the worth of human asset in the organization. The chosen method was also modified so it would be better suitable for the organization.

The actual Human Asset Accounting could not be done because of the lack of time but there is a basis for assessment of the human resources and Human Asset Accounting so it would be easy to do it in the future.

Based on the summary of the human resources and the statistics, it can be said that the condition of the organization's human resource is good. No larger development targets came up, but it's good to pay attention to retiring so it does not come as a surprise in future.

The study is a basis for monitoring and reporting of human resource in the organization but it must be developed and deepened in future to get more exact information and to improve monitoring. The head of the organization should consider what is worth measuring and what is the most important information to get, so that the ratio between the time used and the results gained from measuring are correct in an economical way.

KEYWORDS:

Henkilöstö, henkilöstötilinpäätös, henkilöstöresurssit

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 HENKILÖSTÖVARALLISUUDEN MÄÄRITTÄMINEN	8
2.1 Henkilöstön merkitys yritykselle	8
2.1.1 Miksi henkilöstön arvoa mitataan?	9
2.1.2 Henkilöstön arvon mittaamiseen liittyviä ongelmia	11
2.2 Henkilöstötilinpäätös	12
2.2.1 Liikeidea ja henkilöstöstrategia	14
2.2.2 Henkilöstötuloslaskelma	14
2.3 Henkilöstötase	19
2.3.1 Henkilöstövarallisuus ja työympäristöinvestoinnit	21
2.3.2 Kokonaishenkilöstökulut	24
2.3.3 Henkilöstön yksilöominaisuudet	25
2.4 Henkilöstöön liittyvät tunnusluvut	29
2.4.1 Henkilöstökuva	30
2.4.2 Ajankäyttö	34
2.4.3 Sairauspoissaolot	36
2.4.4 Henkilöstövaihtuvuus	36
3 HENKILÖSTÖN ARVON MÄÄRITTÄMINEN KOULUTUSALAN ORGANISAATIOSSA	40
3.1 Tutkimuksen taustaa	40
3.2 Henkilöstötase	41
3.3 Henkilöstöön liittyvät tunnusluvut	43
3.3.1 Henkilöstökuva	43
3.3.2 Ajankäyttö	49
3.3.3 Sairauspoissaolot	52
3.3.4 Henkilöstövaihtuvuus	53
3.4 Johtopäätöksiä	54
4 POHDINTA	57
LÄHTEET	60

KUVAT

Kuva 1. Henkilöstövarallisuuden muodostuminen.

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki henkilöstötuloslaskelman rakenteesta.

Taulukko 2. Esimerkki henkilöstötaseen rakenteesta.

Taulukko 3. Työntekijä A:n IAM-luku.

Taulukko 4. Työntekijä B:n IAM-luku.

Taulukko 5. HAW-seurantataulukko 1.

Taulukko 6. HAW-seurantataulukko 2.

Taulukko 7. Henkilöstön määrä toimeksiantajan organisaatiossa vuonna 2009.

Taulukko 8. Ikärakenne toimeksiantajan organisaatiossa vuonna 2009.

Taulukko 9. Henkilöstövaihtuvuus toimeksiantajan organisaatiossa vuonna 2009.

Taulukko 10. Työntekijöiden määrä jaettuna vakituisiin ja määräaikaisiin vuonna 2009.

Taulukko 11. Työntekijöiden lukumäärä työsuhteen laadun mukaan jaoteltuna vuonna 2009.

Taulukko 12. Organisaation työntekijöiden keski-ikä työsuhteen mukaan jaoteltuna vuonna 2009.

Taulukko 13. Organisaation ikärakenne työsuhteen mukaan jaoteltuna vuonna 2009.

Taulukko 14. Pedagogisen pätevyyden saavuttaneiden määrä organisaatiossa vuonna 2009.

Taulukko 15. Näyttötutkintomestarikoulutuksen suorittaneiden määrä organisaatiossa vuonna 2009.

Taulukko 16. Henkilöstövaihtuvuus organisaatiossa vuonna 2009 työsuhteiden laadun mukaan jaoteltuna.

1 Johdanto

Työ tehdään lounaissuomalaisen koulutusorganisaation toimeksiannosta. Toimeksiantaja haluaa kilpailijoiden ja alan suppeuden takia pysyä tunnistamattomana, joten toimeksiantajaa ei tässä esitellä tarkemmin. Nykyään monet yritykset ja muut organisaatiot jättävät henkilöstötilinpäätöksensä julkaisematta, koska niiden koetaan sisältävän paljon liikesalaisuuksiksi luokiteltavia tietoja. Henkilöstön arvoa määritettäessä ja erilaisia henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja laskettaessa myös henkilöstön yksilöllisten tietojen käsittely aiheuttaa sen, että useat organisaatiot eivät nykyään halua julkistaa henkilöstötilinpäätöstään. (Kauhanen 2003: 205.)

Toimeksiantajan organisaatiossa työskenteli vuonna 2009 yhteensä noin 190 koko- ja osa-aikaista työntekijää. Työssä tarkastellaan koko organisaatiota yhtenä kokonaisuutena, sillä osa organisaation toimialoista työllistää vain muutama hengen, jolloin vertailu suurempien toimialojen kanssa ei ole järkevää. Esimerkiksi kaikkein pienimmällä toimialalla yhdenkin henkilön sairastuminen nostaisi poissaolojen määrän jo 50 prosenttiin sairausloman ajaksi. Kaikista työntekijöistä on valittu tarkasteltaviksi opetushenkilökunta, assistentit, siivous- ja huoltohenkilökunta, mikrotuki, myynti- ja markkinointiyksikkö sekä kehitysyksikkö, joissa työskenteli vuonna 2009 yhteensä 156 henkilöä eli noin 80 prosenttia koko organisaation henkilöstöstä. Tukitoiminnoissa työskentelevät kuten taloushallinnon työntekijät on siis rajattu tämän tarkastelun ulkopuolelle. Myös sivutoimiset työntekijät on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Työn tarkoituksena on löytää mittareita henkilöstön arvon määrittämiseksi toimeksiantajan organisaatiossa. Organisaatiossa ei ole aiemmin tehty henkilöstötilinpäätöstä tai henkilöstöraporttia. Tietoa henkilöstön tasearvosta organisaatiossa ei ole. Aikaisemmin on seurattu sairauspoissaoloja ja ajankäyttöä sekä pidetty henkilöstökuvan tapaista Excel-taulukkoa, jota kuitenkin halutaan laajentaa ja yhtenäistää, sillä laajaa yhtenäistä tietoa henkilöstön arvosta tai arvon

kehityksestä ei organisaatiossa ole. Lisäksi olemassa olevat tiedot ovat hajallaan ja ne halutaan koota yhteen.

Työ koostuu henkilöstön arvon määrittämisen erilaisten teorioiden ja tapojen esittelystä sekä varsinaisesta tutkimuksen kohteena olevan organisaation henkilöstön arvon määrittämisestä. Henkilöstön tasearvon määrittämisen lisäksi valitaan muutamia yleisimpiä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, joiden avulla saadaan paremmin muodostettua käsitys henkilöstön tämän hetken tilasta sekä mahdollisista vaadittavista toimenpiteistä tilan muuttamiseksi. Työn on tarkoitus luoda pohja organisaation henkilöstön arvon määrittämiselle.

Työn teoriaosuudessa esitellään myös henkilöstötilinpäätöstä kokonaisuudessaan, jotta seurannan mahdollinen myöhempi laajentaminen kokonaiseksi henkilöstötilinpäätökseksi olisi helpompaa, mutta pääpaino työssä on henkilöstön arvon määrittämisessä eli henkilöstötaseen laatimisessa sekä yleisimpien henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen laskemisessa. Täydellistä henkilöstötilinpäätöstä ei laadita.

Henkilöstötilinpäätös on organisaation henkilöstöpääoman raportointiin tarkoitettu asiakirja. Sen laadinnan taustalla ei vaikuta mikään laki tai sopimus, mutta se perustuu osaksi organisaation kirjanpitoon. Hyvän henkilöstötilinpäätöksen tulisi

- olla virallinen ja realistinen selvitys organisaation henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä,
- ohjata organisaation johtoa käyttämään ja kehittämään henkilöstöresursseja oikein sekä
- olla esitystavaltaan suppea ja kokoava, mutta myös riittävän yksityiskohmainen toimiakseen arvioinnin välineenä. (Ahonen 1998: 48-49.)

Henkilöstötaseessa organisaatio raportoi henkilöstövarallisuutensa arvon. Kun organisaatio investoi henkilöstöön, se kirjaa menot henkilöstötaseeseen henkilöstöinvestointeina. Koska henkilöstö esiintyy henkilöstötaseessa varallisuute-

na, henkilöstön vähentyminen merkitsee varallisuuden vähentymistä. (Ahonen 1998: 78-79.)

Aikaisemminkin opinnäytetöinä on laadittu henkilöstötilinpäätöksiä tai henkilöstöraportteja erilaisille organisaatioille. Tyypillisesti raportit sisältävät henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, mutta henkilöstötase on jätetty laatimatta henkilöstön arvon määrittämisen vaikeuden takia sekä eettisiin syihin vedoten. Tämä työ poikkeaa esimerkiksi Turun Yliopiston (Toura 2000) tai Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian (Rekola 2002) vastaavista raporteista, sillä tässä laaditaan henkilöstötase. Vaikka henkilöstötaseessa ihmiset rinnastetaan aineettomaan omaisuuteen ja heidät esitetään ikään kuin organisaation omaisuutena, antaa henkilöstötase kuitenkin paljon informaatiota johdon päätöksien tueksi. Työntekijöiden käsitteleminen voimavarana eikä vain kuluina tuloslaskelmassa on henkilöstölle huomattava motivaatiotekijä ja kertoo mielestäni enemmän johdon arvostuksesta työntekijöitä kohtaan kuin vain tuloslaskelman laatiminen. Koska tutkimukseni tulee vain ylimmän johdon käyttöön seurannan välineeksi ja päätöksien tueksi, ei motivaatiotekijällä tässä kohtaa ole suurtakaan merkitystä, mutta se kertoo kuitenkin johdon kiinnostuksesta henkilöstöä ja henkilöstön tilaa kohtaan. Jos henkilöstöasioita halutaan seurata ja suunnitella, niitä ei pidetä merkityksettöminä.

Päälähteenä olen työni teoriaosuudessa käyttänyt Paula Liukkosen kirjaa Henkilöstön arvon määrittäminen sekä Guy Ahosen vuonna 1998 julkaistua, edelleen alan käsikirjan maineessa olevaa, Henkilöstötilinpäätös-kirjaa. Henkilöstön tasearvoa määrittäessäni olen käyttänyt lähteenäni Andrew Mayon kirjaa The Human Value of The Enterprise. Työtä on täydennetty lisäksi ammattilehdillä sekä internetartikkeleilla.

2 Henkilöstövarallisuuden määrittäminen

2.1 Henkilöstön merkitys organisaatiolle

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja varsinkin koulutuspalveluita tuottavassa organisaatiossa henkilöstön rooli menestyksessä on suuri. Henkilöstö on kuitenkin hyvin moninaista ja liikkuvaa, joten sen todellisen arvon määrittäminen on hyvin vaikeaa. Arvon laskemiseen on monia erilaisia tapoja. Henkilöstötilinpäätökselle tai henkilöstön arvon määrittämiselle ei ole olemassa mihinkään lakiin perustuvaa velvoitetta tai tiettyä kaavaa, jolla se pitäisi tehdä. Kunkin organisaation on lähdettävä omista tarpeistaan ja toimintastrategiastaan ja mietittävä mikä sen menestymisen kannalta on tärkeää tietoa henkilöstöstä ja mitä tulisi seurata henkilöstöön liittyen. (Voimavara 2/2010.)

Henkilöstö on yrityksen tärkein tuotannontekijä, voimavara ja toiminnan toteuttaja. Jos yrityksellä ei olisi lainkaan henkilöstöä, ei suurinta osaa yrityksistä olisi edes olemassa. Yrityksen kilpailustrategian on, yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta, mahdollista toteutua vain, jos sillä on riittävästi osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. (Viitala 2003, 10-11.)

Haasteita yritykselle aiheuttavat henkilöstöön ja sen johtamiseen liittyen se, että ihmisillä on tunteita ja oma tahto. Työntekijöiden osaaminen, työn laatu sekä työiihtyvyys ja –hyvinvointi näkyvät aina ulospäin asiakkaille. Siksi yrityksen johdon on huolehdittava työntekijöiden osaamisesta, hyvinvoinnista ja pysymisestä yrityksessä. Johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden vuorovaikutuksen onnistuessa myös ajankäyttö tehostuu, koska ei tarvitse käyttää aikaa tämän yhteyden etsimiseen. Hyvä työelämä takaa menestyvän yrityksen. (Liukkonen 2008: 51-54, 153.)

Henkilöstön vaihtuminen on myös yritykselle aina haaste: tehtävien ja osaamisen siirtäminen toiselle henkilölle on sitä vaikeampaa mitä enemmän työ on henkistä ja luovaa. Yrityksen koko henkilöstön tai tietyn henkilöstöryhmän vaih-

tuminen kerralla voisi pahimmillaan merkitä jopa toiminnan loppumista. (Viitala 2003: 10-11.)

2.1.1 Miksi henkilöstön arvoa mitataan?

Henkilöstö on jokaisen yrityksen perusta, joten sen arvo halutaan tietää. Etenkin tietovaltaisessa organisaatiossa organisaation markkina-arvo on todennäköisesti huomattavasti suurempi kuin kirjanpitoarvo. Tämä johtuu siitä, että virallisesta taseesta puuttuu kokonaan keskeisen tuotannontekijän eli henkilöstön arvo. Henkilöstön arvo on aineetonta pääomaa, jota liike-elämässä on totuttu käsittelemään liikearvona. Jotta henkilöstön arvon kehittymisen seuraaminen ja vertailtavuus muihin yrityksiin olisi mahdollista, on henkilöstölle laskettava jokin arvo. (Myrsky 2000, Fakta 10/2008: 16-19.)

Henkilöstötilinpäätökset ja henkilöstön arvon seuraaminen ovat henkilöstön strategisen johtamisen ja kehittämisen työvälineitä. Päätöksenteko on helpompaa, kun tehtyjen päätösten seuraukset ovat helposti lukuina nähtävissä. Jotta yritys selviäisi jatkuvasti eteen tulevista uusista asioista, on sillä oltava pysyviä perusmittareita myös henkilöstön arvon ja hyvinvoinnin mittaamiseen. Kun työntekijöiden arvo ymmärretään, osataan sen perusteella paremmin tehdä oikeita analyysejä ja kestäviä päätöksiä. Parhaassa tapauksessa henkilöstön arvon seuraaminen auttaa asettamaan tavoitteita ja saavuttamaan niitä. Henkilöstöön liittyvillä indikaattoreilla voidaan haluttaessa mitata myös yksilöllisiä ominaisuuksia. Huomion kiinnittäminen yksilöllisiin ominaisuuksiin edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä pidentää työuria. (Voimavara 2/2010, Myrsky 2000, Fakta 10/2008: 16-19.)

Henkilöstön arvon mittaamisen perimmäisenä tarkoituksena on nähdä miten henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu. Henkilöstöjohtamisessa onnistuminen on tärkeää, jotta saadaan houkuteltua ja pidettyä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä sekä hyödynnettyä henkilöstöä oikein. Se organisaatio, joka osaa parhaiten henkilöstöjohtamisen sekä liittää henkilöstöjohtamisen tulokset liiketoimintastrategiaan, pärjää kilpailussa muita vastaan. Menestyäkseen organisaation on

havaittava muutokset ja kyettävä reagoimaan niihin nopeasti. (Kauhanen 2003: 205-207, 214-215.)

Mittaamalla henkilöstöön liittyviä asioita, on mahdollista nähdä sellaiset muutokset, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta. Esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä Voimavara-lehdessä haastatellun Guy Ahosen mukaan yleensä yllättää johdon, kun niitä aletaan mitata. Vasta järjestelmällisellä mittaamisella saadaan oikea kuva poissaolojen määrästä. Ilman mittaamista vuoden aikana tapahtuvat lyhyet sairauspoissaolot eivät jää mieleen. Myös työvoiman eläköityminen saattaa yllättää, jos ei organisaatiossa ole kiinnitetty huomiota keski-ikäen nousuun. (Voimavara 2/2010: 28-29.)

Kuten Joensuun yliopiston professori Matti Myrsky kirjoituksessaan toteaa, on koulutusalan organisaatiossa paljon merkityksellisempää tietää henkilöstön kuin esimerkiksi kaluston tila. Virallisessa tilinpäätösinformaatiossa tieto henkilöstön tilasta on kuitenkin kokonaan jätetty pois, jolloin henkilöstöraportoinnin merkitys on tietovaltaisissa organisaatioissa suuri. (Myrsky 2000.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessorin Guy Ahosen mukaan henkilöstöön liittyvien asioiden systemaattisella dokumentoimisella luodaan tarkastelupohja tuloksen kestävyydelle. Henkilöstön systemaattinen mittaaminen on yksi riskien kartoituksen muoto. (Voimavara 2/2010.)

Rahan käyttäminen mittarina ei kuitenkaan aina ole paras ratkaisu, varsinkaan henkilöstön kohdalla. Ensisijaisen tärkeää on aina tietää miksi jotakin asiaa mitataan. Mittareita on myös syytä tarkastaa tasaisin väliajoin sekä miettiä mitä ei ehkä vielä ole mitattu, vaikka sen mittaaminen voisi olla tärkeää. Mittaustulosten ymmärtäminen on yhtä tärkeää kuin oikeiden asioiden mittaaminen oikeilla mittareilla. (Liukkonen 2008: 255-259.)

Henkilöstöön liittyviä asioita, joita yleisimmin halutaan mitata, ovat henkilöstön sitoutuminen, pätevyys, kustannustehokkuus, työtyytyväisyys ja motivaatio. Näitä ei kuitenkaan pystytä mittaamaan suoraan, vaan niiden arvioimisessa käyte-

tään mittareina henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. Työmarkkinatilanne ja henkilöstön ikärakenne vaikuttavat vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin, joten nekin on mittaamisessa otettava huomioon. Tulokset eivät tällöinkään vielä kerro suoraan henkilöstön tilasta, vaan niitä pitäisi verrata organisaation toimialan tai maantieteellisen alueen muihin organisaatioihin. (Kauhanen 2003: 206-207.)

Myös työhyvinvointia voidaan mitata juuri henkilöstötilinpäätöksen laadinnan yhteydessä. Työhyvinvointi on vaikea määritellä tarkasti, sillä se saattaa merkitä eri ihmisille erilaisia asioita. Ojala ja Ahonen (2003: 24-28) määrittelevät työhyvinvoinnin sen mukaan millaiseksi työntekijä kokee olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi koostuu psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Työntekijän osaaminen, motivaatio ja työpaikan ilmapiiri vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvointi liittyy nykyään yhä enemmän ei-konkreettisiin asioihin. Se on henkilökohtainen tunne- ja viretila, johon kuitenkin myös fyysinen terveydentila vaikuttaa. Yksityiselämä vaikuttaa työhyvinvointiin ja työhyvinvointi heijastuu yksityiselämään. Työllä on tärkeä merkitys yksilön elämän sisällön ja koetun elämänlaadun kannalta. Liukkonen (2008: 70-74) taas liittää työhyvinvoinnin ennen kaikkea työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn. Hänen mukaansa työhyvinvointia pitäisi seurata kuten talouttakin; työntekijä- tai työryhmäkohtaisesti. Jokaisella työntekijällä pitäisi myös olla tiedossaan ne arvot ja eettiset pelisäännöt, joiden mukaan yrityksessä toimitaan (Viitala 2003: 130).

2.1.2 Henkilöstön arvon mittaamiseen liittyviä ongelmia

Henkilöstön arvon määrittämisen suurimpana ongelmana nähdään työntekijöiden arvon mittaaminen rahassa sekä käsitteleminen organisaation omaisuutena. Henkilöstötaseen arvostelijoiden mielestä ihmisen arvoa ei voi määritellä eikä organisaatio voi omistaa kuin elotonta omaisuutta. Ihmiset ovat liikkuvia ja keskenään erilaisia ja tällaisina kaukana varojen käsitteestä, sillä varat ovat pysyviä ja rahassa mitattavia. Näiden vastustajien mielestä on oltava itsestäänsel-

vyys, että työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara, jolloin ei tarvita lukuja osoittamaan sitä. (Kauhanen 2003: 205.)

Henkilöstöpanosten kohdentaminen yhdelle tilikaudelle henkilöstötuloslaskelmaan sekä usealle tilikaudelle henkilöstötaseeseen koetaan ongelmalliseksi. Eettisten kysymysten lisäksi ongelmana pidetään henkilöstön epävarmuutta varallisuutena. Henkilöstötaseen arvostelijoiden mielestä ei voida olla varmoja organisaation henkisen pääoman riittävydestä ja pysyvyydestä. Henkilöstötaseen laatimisen yleisohjeena on kirjata taseeseen ne menot, jotka tuottavat tuloa useamman tilikauden aikana. Organisaatio ei kuitenkaan omista henkilöstöään ja henkilöstö on vaihtuvaa, joten voidaanko henkisen pääoman pysyvyydestä olla varmoja. Organisaation investoidessa henkilöstöönsä, kirjataan menot henkilöstötaseeseen henkilöstöinvestointeina. Siksi henkilöstötilinpäätöksessä henkilöstön irtisanomisesta tai muusta syystä johtuva henkilöstön vähenys näkyy eri tavalla kuin perinteisessä tilinpäätöksessä. (Ahonen 1998: 68-79.)

Myös henkilöstöstä tehtävät poistot ovat ongelmallisia. Ratkaisuna poistojen esittämiseen taseen molemmilla puolilla esitetään erät rekrytointipääoma ja koulutuspääoma. Yhden tai useamman henkilön lähtiessä pitää heidän tasearvonsa vähentää taseen molemmilta puolilta. Tällöin pitäisi kuitenkin tietää jokaisen yksilön tasearvo erikseen. (Ahonen 1998: 70-75.) Andrew Mayo (2001:78) esittää kirjassaan henkilöstön arviointiin menetelmän, jonka avulla on mahdollista laskea myös jokaiselle työntekijälle arvo erikseen. Tähän menetelmään palataan tarkemmin luvussa 2.3.

2.2. Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätös kuvaa henkilöstön tilaa ja henkilöstön tilan kehitystä. Henkilöstötilinpäätös on työhyvinvoinnin ja henkilöstöresurssien raportointiväline. Se täydentää virallista, kirjanpitoaineistoon perustuvaa tilinpäätöstä. Yhdessä virallisesta tilinpäätöksestä ja henkilöstötilinpäätöksestä saa hyvän kuvan yrityksen tuloksen kestävydestä pitkällä aikavälillä, sillä tuloksen kestävyys riippuu suu-

resti henkilöstön tilasta. Henkilöstötilinpäätös on myös yksi henkilöstön kehittämisen apuväline. (Työssä jaksamisen ohjelma 2002: 3-4, Ahonen 1998: 5, 51.)

Koska henkilöstötilinpäätös kuvaa yrityksen henkilöstövoimavaroja, se on vahvasti sidoksissa yrityksen liikeideaan. Liikeidea ja sen synnyttämät henkilöstövoimavarat ovat jokaisessa yrityksessä erilaiset, joten henkilöstötilinpäätöksen laadintaan ei ole olemassa yhtä tiettyä mallia. Henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja muoto riippuvat pitkälti siitä, mikä on henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus. (Myrsky 2000.)

Henkilöstötilinpäätös liittyy läheisesti Balanced Scorecard –ajatteluun sekä laatujärjestelmään. Balanced Scorecard lähtee henkilöstötilinpäätöksen tavoin liikkeelle yrityksen liikeideasta. Laatujärjestelmä ja henkilöstötilinpäätös taas molemmat pyrkivät kehittämään toiminnan tehokkuutta ja välttämään resurssien hukkaamista. Niissä molemmissa kiinnitetään huomiota ihmisten käyttäytymisen kannalta keskeisiin tekijöihin organisaatiossa. Henkilöstötilinpäätös eroaa Balanced Scorecardista sekä laatujärjestelmästä, sillä henkilöstötilinpäätöksen avulla yritetään kehittää voimavaroja eikä niinkään standardoida ja dokumentoida nykyhetken toimintaa. (Ahonen 1998: 30-32.)

Henkilöstötilinpäätös sisältää henkilöstöstrategian, henkilöstötuloslaskelman, henkilöstötaseen sekä henkilöstökertomuksen ja henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut (Ahonen 1998: 53). Tässä työssä keskitytään **henkilöstön tasearvoon** sekä **henkilöstöä kuvaaviin tunnuslukuihin**, mutta käyn lyhyesti läpi myös henkilöstötilinpäätöksen muut osat, jotta raportin myöhempi laajentaminen kokonaiseksi henkilöstötilinpäätökseksi olisi helpompaa.

Henkilöstötilinpäätös pitäisi laatia vuosittain virallisen tilinpäätöksen tapaan. Vuosittaisella laadinnalla saadaan seurattua asetettujen kehittämistavoitteiden saavuttamista. Myös lukujen tulkinta ja hyödyntäminen paranee, kun henkilöstötilinpäätös tehdään säännöllisesti. (Työssä jaksamisen ohjelma 2002: 3.)

2.2.1 Liikeidea ja henkilöstöstrategia

Yrityksen liikeidea sisältää periaatteet, joiden avulla yritys tekee voittoa. Liikeidea määrittelee markkinat, joilla yritys toimii sekä yrityksen asiakkaat. Siihen sisältyvät asiakkaiden tarpeet ja ne hyödyt, jotka asiakas saa yrityksen tuotteita tai palveluita käyttämällä. Toisin sanoen liikeidea on siis yrityksen syy olla olemassa. (Ahonen 1998: 54-55.)

Henkilöstöstrategiassa määritellään ne henkilöstötyön painopisteet, jotka ovat liiketoiminnan kannalta tärkeimmät, ja annetaan suuntaviivat organisaation henkilöstöjohtamiselle ja henkilöstötyön kehittämiseksi. Henkilöstöstrategian pitäisi olla tiiviisti yhteydessä liiketoimintastrategiaan ja liikeideaan, sillä henkilöstö on yrityksen tärkein tuotannontekijä ja toiminnan mahdollistaja. PA Consulting Groupin vuonna 2001 Henry ry:lle tekemän henkilöstöstrategiatutkimuksen (Henkilöstöstrategiatutkimus 2001) mukaan henkilöstöstrategian sisällössä pitäisi korostaa henkilöstön osaamista, koska se nähdään kasvavassa määrin kilpailuetua tuovana tekijänä. Henkilöstöstrategian osa-alueista tärkeimpiä ovat henkilöstöresurssien tilan arviointi, henkilöstövoimavarojen kehittämisstrategian luominen ja henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytysten varmistaminen. (Viitala 2003:10-11.)

2.2.2 Henkilöstötuloslaskelma

Tuloslaskelmassa esitetään yrityksen tuotot ja kulut kyseisenä tilikautena. Siitä käy selville tilikauden tulos ja se, miten tulos on syntynyt. (KPL 3 luku 1§.) Kirjanpitoasetuksen mukaan tuloslaskelmassa henkilöstökuluina pitää ilmoittaa eriteltyinä palkat ja palkkiot sekä henkilösivukulut (Kirjanpitoasetus 1 luku 1 §).

Henkilöstötuloslaskelma on muokattu virallisesta tuloslaskelmasta. Myös se perustuu yrityksen viralliseen kirjanpitoon. Taulukossa 1 on esitetty esimerkki henkilöstötuloslaskelman rakenteesta. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstömenot on eritelty virallista tuloslaskelmaa tarkemmin ja muut menot on tiivistetty

yhteen. Koska henkilöstötuloslaskelman tarkoituksena on antaa kuva siitä, miten tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään, on henkilöstökulut suositeltavaa eritellä niin, että erittelystä selviää henkilöstön kokonaiskulut, henkilöstön koulutus- ja kehittämiskulut, henkilöstön rasittumiskulut, henkilöstön uusiutumiskulut ja varsinaisen työajan kulut. Varsinaisen työajan kuluja ovat ne kulut, jotka jäävät jäljelle, kun kokonaiskuluista on vähennetty uusiutumisesta, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuvat kulut. Kulut jaetaan näihin ryhmiin, jotta saadaan esiin henkilöstöön liittyvät pitkävaikutteiset menot sekä näiden investointiluonteisten menojen vastakohtana olevat rasituskulut. Varsinaisen työajan kulut voidaan edelleen jakaa tulospalkkiokuluihin ja ylityökuluihin. Ylityökuluja seuraamalla saadaan kuva henkilöstön riittävydestä. Ylitöitä tarkasteltaessa tulee miettiä ovatko niiden kustannuksia lisäävät ja henkilöstöä rasittavat vaikutukset sopivassa suhteessa niiden joustavuutta lisäävän vaikutuksen kanssa. (Ahonen 1998: 57-65, Työssä jaksamisen ohjelma 2002: 5.)

Taulukko 1. Esimerkki henkilöstötuloslaskelman rakenteesta (Ahonen 1998:178).

Liikevaihto	€	
	xxxxx	
<hr/>		
Henkilöstökulut		
Tehdyn työajan henkilöstökulut	-xxxxx	
Vuosilomakulut	-xxxxx	
Henkilöstön kehittämiskulut (poistot)	-xxxxx	
Vaihtuvuuskulut	-xxxxx	
Tapaturmakulut	-xxxxx	
Sairauspoissaolokulut	-xxxxx	
Muut poissaolokulut	-xxxxx	
Ylityökulut	-xxxxx	
Työkyvyttömyyseläkekulut	-xxxxx	
Muut henkilöstökulut	-xxxxx	-xxxxx
Alihankintana tehdyt työt	-xxxxx	
Muut kulut	-xxxxx	
<hr/>		
Tilikauden voitto/tappio	xxxxx	

Henkilöstökulut muodostuvat erilaisista kululajeista. Jokainen kululaji koostuu nimellispalkoista, henkilösivukuluista ja muista henkilöstökuluista. Kaikki nämä kulut saadaan kirjanpidosta ja kerätään henkilöstötilinpäätöksessä esiintyville tileille. Palkkakulut jaetaan eri ryhmiin ajankäytön suhteessa ja henkilösivukulut taas jaetaan suhteessa palkkakuluihin. (Ahonen 1998: 59, 65, Työssä jaksamisen ohjelma 2002: 5.)

Osa niistäkin kuluista, jotka henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstökuluista erillisinä niputetaan yhteen, sisältävät henkilöstön kannalta tärkeitä kuluja. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi työturvallisuutta ja viihtyvyyttä parantavat investoinnit. Nämä kulut kirjataan yrityksen käyttöomaisuudeksi, mutta periaatteessa ne pitäisi myös ottaa mukaan, kun arvioidaan henkilöstökustannusten suuruutta ja rakennetta. Käytännössä tällaisten kulujen erottaminen varsinaisista tuotannollisista investoinneista on niin vaikeaa, että erottelun tekeminen ei ainakaan Ahosen (1998: 64) mukaan ole vielä aiheellista henkilöstötuloslaskelmaa laadittaessa.

Henkilöstön uusiutumiskulut

Henkilöstön uusiutumiskuluja ovat sellaiset kulut, jotka eivät liity henkilöstön kehittämiseen tai rasittumiseen. Tällaisia kuluja ovat vuosilomakulut, mahdolliset työehtosopimuksissa sovitut ylimääräiset työajan lyhennykset ja vaihtuvuuskulut. Vaihtuvuuskulut jakaantuvat sisäiseen vaihtuvuuteen ja ulkoiseen vaihtuvuuteen. Kummastakin aiheutuu lähtevän ja tulevan työntekijän työaikamenehtyksiä ja hallintokuluja. (Ahonen 1998: 61.)

Vaihtuvuuskustannuksia ovat muun muassa

- rekrytointikulut
- sisäisen informaation kulut
- ilmoituskulut
- työhönopastus

- laatuvirheet ja tuottavuusmenetykset
- tapaturmakustannukset
- osa koulutuskuluista.

Jos henkilöstötuloslaskelmaan liitetään sellaisia eriä, jotka eivät liity yrityksen kulukirjanpitoon, pitää vastaava summa lisätä liikevaihtoon menetettynä tuotto-na. Näin henkilöstötuloslaskelman tulos pysyy samana kuin virallisen tuloslas-kelman tulos. Kulukirjanpidosta poikkeavia eriä ovat esimerkiksi laatuvirheet ja tuottavuusmenetykset. (Ahonen 1998: 61-62.)

Uusiutumiskuluja tarkasteltaessa täytyy miettiä ovatko niiden tulosta rasittava ja henkilöstöpolitiikkaa tukeva vaikutus tasapainossa. Vaihtuvuuskuluja seuraa-malla nähdään pystyykö yritys uudistamaan henkilöstöään vai menettääkö se vain kokenutta henkilöstöä. (Ahonen 1998: 65.)

Henkilöstön koulutus- ja kehittämiskulut

Henkilöstön koulutus- ja kehittämiskuluja ovat

- henkilöstön koulutuksesta syntyneet kulut
- aloitetoimikuntakulut
- työpaikkademokratia- ja ammattiyhdistystoimintakulut
- työterveyshuoltokulut
- työsuojelukulut
- liikuntaharrastuskulut
- muun sosiaalisen toiminnan kulut.

Työterveyshuoltokulut sisältävät periaatteessa myös henkilöstön rasittumiskulu-ja, koska työterveyshuoltoon sisältyy myös sairaanhoitoa. Lain mukaan työter-veyshuollon ensisijainen tehtävä on kuitenkin ennaltaehkäistä sairauksia, joten työterveyshuoltokulut voidaan siis lukea kehityskuluiksi. Varsinaiset sairaanhoi-tokulut pitäisi eritellä ja lukea rasittumiskuluihin, mutta tämä ei yleensä ole mah-dollista, sillä todellisuudessa kuluja on hyvin vaikea erotella. Kehittämiskuluja

tarkasteltaessa nähdään missä määrin yritys panostaa henkilöstön tulevaan työkykyyn. (Ahonen 1998: 62-63, 65.)

Henkilöstön rasittumiskulut

Henkilöstön rasittumiskuluja ovat

- sairauspoissaolot
- työtapaturmakulut
- työkyvyttömyyseläkekustannukset
- sairaanhoitokulut, jos ne pystytään selvästi erottelemaan ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kuluista.

Sairauspoissaolojen kulut muodostuvat sairausajan palkasta ja palkkaan liittyvistä henkilösivukuluista. Sairauspoissaoloista syntyy kuitenkin myös paljon muita kustannuksia. Korvaavan työvoiman aiheuttamat lisäkustannukset, mahdollisten ylitöiden aiheuttamat lisäkustannukset, hallintokulut ja peruuntuneista töistä aiheutuvat kustannukset ovat myös sairauspoissaoloista syntyviä kustannuksia. Hyvin harvalla yrityksellä kuitenkaan on seurantajärjestelmää, josta nämä kulut saataisiin poimittua, joten niiden seuraaminen ja eritteleminen on hyvin vaikeaa. Henkilöstötuloslaskelmaan kirjattavat sairauspoissaolokulut muodostuvatkin siis poissaolokustannusten ja Kelan maksamien korvausten erotuksena. (Ahonen 1998: 63.)

Työtapaturmasta tai ammattitaudista johtuviin poissaoloihin liittyy erityismaksujärjestelyjä, koska tapaturmavakuutus korvaa niistä aiheutuneen poissaolon toisesta poissaolopäivästä alkaen. Tapaturmavakuutusmaksut luokitellaan muihin henkilöstökuluihin ja ne liitetään kokonaisuudessaan tapaturmakustannuksiin. Myös työkyvyttömyyseläkemaksut luokitellaan muihin henkilöstökuluihin ja liitetään työkyvyttömyyseläkekustannuksiin. (Ahonen 1998: 63-64.)

Rasittumiskuluja tarkasteltaessa nähdään tapaturmakuluista yrityksen tapaturmariski ja se, verottaako tapaturmariski yrityksen henkilöstöresursseja ja kan-

nattavuutta. Jos yrityksessä on paljon sairauspoissaoloja tai muita poissaoloja, myös ne verottavat henkilöstövoimavaroja ja kannattavuutta. Työkyvyttömyyseläkekuluja täytyy verrata toimialan keskitasoon, jolloin nähdään miten paljon ne rasittavat yrityksen tulosta suhteessa muihin saman alan toimijoihin. (Ahonen 1998: 65.)

2.3 Henkilöstötase

Tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tilikauden päättyessä. Siitä selviää mitä yritys omistaa sekä se, millä tavalla kyseinen omaisuus on rahoitettu. Henkilöstövarallisuus ei yleensä näy yrityksen virallisessa taseessa mitenkään. (KPL 3. luku 1 §.)

Ahosen (1998: 68-69) mukaan henkilöstövarallisuus voidaan arvottaa ja merkitä taseeseen samalla tavalla kuin käyttö-, vaihto- ja rahoituspääoma, koska kaikkien näiden pääomien avulla yritys toteuttaa liikeideaansa. Liukkonen (2008: 88-90) kuitenkin kritisoi tällaista henkilöstön pääomittamista. Hänen mukaansa työntekijä on arvokas ihmisenä eikä vain pääomana. Työntekijöiden mittaamista rahassa ja sijoittamista taseeseen on perusteltu yritysjohton ymmärtämättömyydellä muita kuin rahassa mitattavia asioita kohtaan. Nykyään kuitenkin ollaan menossa suuntaan, jossa rahallisten arvojen rinnalle ovat nousemassa työn mielekkyys, ihmisarvo ja vastuu työntekijöistä. Useat yritykset ovatkin luopuneet kokonaan henkilöstötaseesta henkilöstötilinpäätöksissään, koska henkilöstön arvon määrittäminen on niin vaikeaa ja koetaan, että se ei tuo lisäarvoa henkilöstöasioiden johtamiseen. Työntekijää ei nähdä yrityksen omaisuutena eikä sen siis tarvitse näkyä taseessa. (Kauhanen 2003: 209.)

Taulukko 2. Esimerkki henkilöstötaseen rakenteesta (Ahonen 1998: 71-72).

<i>Vastaavaa</i>	
<u>Pysyvät vastaavat</u>	
Aineettomat hyödykkeet	
Aineettomat oikeudet	xxxxx

Liikearvo	xxxxx	
Henkilöstövarallisuus	xxxxx	
Muut pitkävaikutteiset menot	xxxxx	
Ennakkomaksut	xxxxx	
Aineelliset hyödykkeet	xxxxx	
Sijoitukset	xxxxx	xxxxx

Vaihtuvat vastaavat

Vaihto-omaisuus	xxxxx	
Saamiset	xxxxx	
Rahoitusarvopaperit	xxxxx	
Rahat- ja pankkisaamiset	xxxxx	xxxxx

Vastattavaa

Oma pääoma	xxxxx	
------------	-------	--

Sidottu

Osakepääoma	xxxxx	
Henkilöstövarallisuuden arvonko- rotusrahasto	xxxxx	

Vararahasto	xxxxx	
-------------	-------	--

Vapaa

Edellisten tilikausien voitto	xxxxx	
Tilikauden voitto	xxxxx	xxxxx
Tilinpäätössiirtojen kertymä		xxxxx
Pakolliset varaukset		xxxxx

Vieras pääoma

Pitkäaikainen

Lainat rahoituslaitoksilta	xxxxx	
Eläkelainat	xxxxx	
Muut velat	xxxxx	xxxxx

Lyhytaikainen

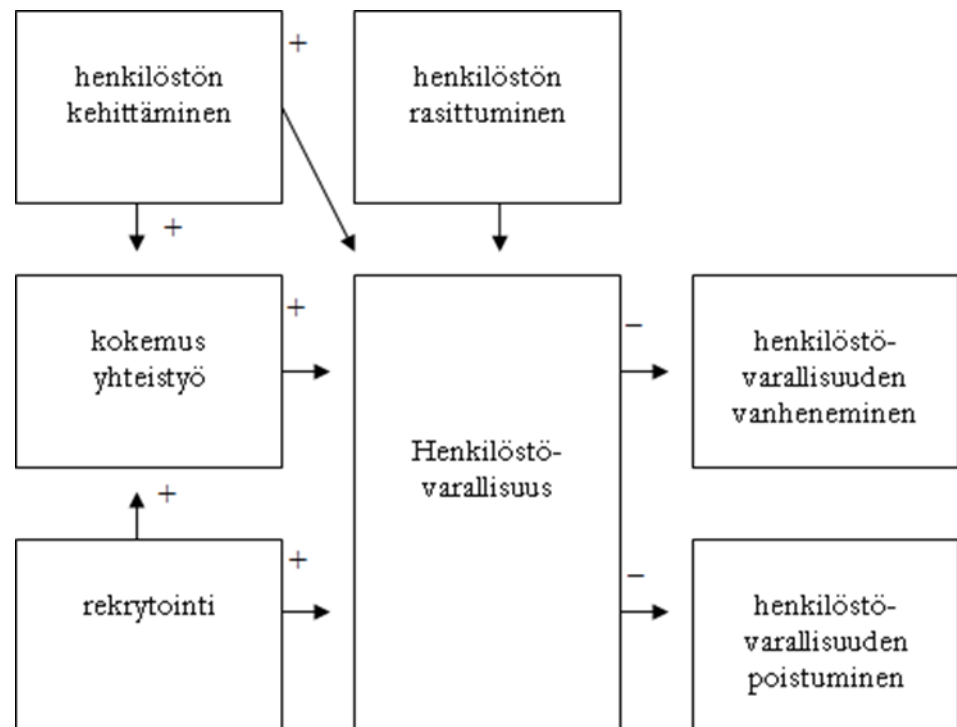
Lainat rahoituslaitoksilta	xxxxx	
Eläkelainat	xxxxx	
Saadut ennakot	xxxxx	
ostovelat	xxxxx	
Muut velat	xxxxx	xxxxx

Henkilöstötaseessa taseen loppusumma on suurempi kuin organisaation virallises-
sa taseessa, sillä organisaation oma pääoma kasvaa, kun siihen lisätään

henkilöstön arvo. Täydellinen henkilöstötase edellyttäisi myös henkilöstöön liittyvien taloudellisten sitoumusten ja riskien esittämistä. Näin saataisiin henkilöstöä koskeva nettotase. Esimerkki henkilöstötaseen rakenteesta on esitetty taulukossa 2. (Ahonen 1998: 72.)

2.3.1 Henkilöstövarallisuus ja työympäristöinvestoinnit

Yksilöt tuovat oman henkilöstövarallisuutensa organisaatioon ja yhteistyön kautta työntekijät antavat organisaatioon enemmän arvoa kuin vain yksittäisinä työntekijöinä. Työntekijät ovat siis yhdessä enemmän kuin osiensa summa. (Mayo: 33.)



Kuva 1. Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998: 69).

Henkilöstövarallisuus muodostuu kuvan 1 mukaan henkilöstön kokemuksen ja yhteistyön tuomasta osaamisesta, joka syntyy henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin tuloksena. Henkilöstövarallisuus myös kuluu. Sitä poistuu henkilöstön poistumisen ja rasittumisen seurauksena sekä henkilöstön ja osaamisen vanhenemisen seurauksena. Henkilöstön kehittämismenot ovat kirjanpidossa konk-

reettisesti näkyvää henkilöstövarallisuutta, mutta todellisuudessa henkilöstövarallisuus on paljon enemmän, sillä henkilöstö on saanut koulutusta ja työkokemusta jo ennen yritykseen tuloa. Yrityksellä ei kuitenkaan välttämättä ole tiedossaan kaikkia henkilöstön kehittämismenoja tai ainakaan sitä, millaisessa ajassa kehittämispanostukset ovat siirtyneet pois yrityksestä tai vanhentuneet. (Ahonen 1998: 69-70.)

Henkilöstövarallisuuden saamiseksi henkilöstötaseeseen on olemassa erilaisia vaihtoehtoja. Paremman puutteessa organisaatiot voivat arvioida henkilöstövarallisuutensa organisaation markkina-arvon ja kirjanpitoarvon väliseksi erotukseksi. Markkina-arvo on kuitenkin käytännössä tiedossa vain pörssinoteeratuissa yrityksissä. Markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotuksen käyttämiseen henkilöstövarallisuuden arvona liittyy myös muita ongelmia; Yrityksen markkina-arvo saattaa vaihdella henkilöstöstä riippumattomista syistä, markkinat eivät välttämättä tiedä henkilöstön tuotantoarvoa puutteellisen informaation vuoksi ja markkina-arvoon voivat vaikuttaa muutkin tekijät kuin henkilöstö. Pääomavaltaisissa yrityksissä kirjanpitoarvo ja markkina-arvo vastaavat melko hyvin toisiaan, mutta tietovaltaisessa organisaatiossa markkina-arvo on useimmiten huomattavasti suurempi kuin kirjanpitoarvo. (Myrsky 2000, Ahonen 1998: 70.)

Henkilöstövoimavaroja kartutetaan ensisijaisesti rekrytoimalla. Ahosen mukaan rekrytoinnin aiheuttamien kustannusten arvottaminen on siis tärkeää henkilöstötasetta laadittaessa. Henkilöstöä palkataan yritykseen, jotta sen avulla saataisiin kartutettua yritykselle muutakin pääomaa. Yritykset ovat valmiita sijoittamaan hyödykkeen hankintaan sen rajahyötyä vastaavan summan. Teoriassa rekrytointikustannukset kuvaavat siis sitä summaa, jonka yritys olettaa tulevaisuudessa saavansa takaisin sijoittamastaan rahasta. (Ahonen 1998: 70, 73.)

Yrityksen henkilöstövarallisuus voitaisiin Ahosen mukaan edellä esitetyn perusteella laskea yhdistämällä henkilöstön koulutus- ja kehittämiskulut ja rekrytointikulut. Kuvassa 1 esitetään henkilöstön kehittämisen ja rekrytointien lisäävän henkilöstövarallisuutta myös kokemuksen ja yhteistyön kautta. Henkilöstö-

taseessa henkilöstöpääoman arvon pitäisi tämän mukaan olla enemmän kuin kuhunkin työntekijään panostetun kehittämismenon summa, sillä yhdessä työntekijät ovat varmasti enemmän kuin ”osiensa summa”. Henkilöstövarallisuuden määrittäminen on siis hyvin vaikeaa ja monet yritykset ovat ratkaisseet ongelman esittämällä henkilöstötaseissaan henkilöstöpääomana summan, joka syntyi, jos koko yrityksen henkilöstö jouduttaisiin rekrytoimaan kerralla uudestaan. (Ahonen 1998: 73-75.)

Andrew Mayo puolestaan esittää kirjassaan toisenlaisen tavan laskea henkilöstön tämänhetkinen arvo. Hän laskee henkilöstön kokonaisarvon kaavalla

$$\text{HAW} = \text{EC} \times \text{IAM} / 1,000.$$

HAW on lyhenne sanoista Human Asset Worh, joka suomennettuna tarkoittaa henkilöstövarallisuutta eli henkilöstön kokonaisarvoa. EC tulee sanoista Employment Cost, joka tarkoittaa työntekijäkuluja. Nämä työntekijäkulut muodostuvat palkkojen, luontoisetujen ja henkilösivukulujen yhteenlasketuista kuluista. IAM tarkoittaa henkilöstön yksilöllisiä ominaisuuksia ja on lyhenne sanoista Individual Asset Multiplier. (Mayo 2001:79-84.)

Kirjanpitolain muotomääräyksien mukaan henkilöstötaseessa voisi olla organisaation viralliseen taseeseen lisättynä taseen vastaavaa puolella aineettomissa hyödykkeissä liikearvon jälkeen erä henkilöstövarallisuus sekä taseen vastattavaa puolella oman pääoman eränä henkilöstövarallisuuden arvonkorotusrahasto esitettynä osakepääoman jälkeen. (KPL 5. luku , Ahonen 1998: 71.)

Henkilöstötaseessa henkilöstöpääoma voidaan jakaa henkilöstön henkiseen pääomaan sekä henkilöstöön liittyvään rakenteelliseen pääomaan. Henkilöstöön liittyvää rakenteellista pääomaa on osa yrityksen käyttöomaisuudesta. Periaatteessa henkilöstötaseessa pitäisi erotella käyttöomaisuudesta henkilöstöön liittyvä omaisuus eli työympäristöön tehdyt investoinnit. Käytännössä työympäristöinvestointien erottaminen varsinaisista investoinneista on lähes mahdoton-

ta. Ahonen ehdottaa, että henkilöstökertomuksessa mainitaan niistä investoinneista, jotka parantavat työntekijöiden turvallisuutta sekä työkykyä ja lisäävät sitä kautta henkilöstövoimavaroja. (Ahonen 1998: 75.)

Työympäristöinvestointien erottelemattomuus muusta käyttöomaisuudesta ei muodosta ongelmaa, koska ne kuitenkin sisältyvät yrityksen varsinaisessa taseessa näkyvään omaisuuteen toisin kuin henkilöstövarallisuus, joka ei näy varsinaisessa taseessa. (Ahonen 1998: 64, 75.)

2.3.2 Kokonaishenkilöstökulut

Kokonaishenkilöstökuluja ovat kaikki henkilöstöön liittyvät kulut. Niihin kuuluvat normaalin työajan palkat ja ylityöpalkat, sijaisten tekemät työt sekä alihankintana tehdyt työt. Myös henkilösivukulut ja luontoisedut luetaan mukaan kokonaishenkilöstökuluihin. Kokonaishenkilöstökuluihin ei sisällytetä vyörytettäviä sivukuluja, jotka tulevat esimerkiksi tilojen käytöstä tai laitteista. Kokonaishenkilöstökuluja tarkasteltaessa täytyy miettiä ovatko ne tyydyttävässä suhteessa yrityksen kokonaiskuluihin ja tuottoihin. (Ahonen 1998: 60, 65, Mayo 2001: 78-79.)

Andrew Mayo (2001: 79) käyttää kirjassaan kokonaishenkilöstökulujen laskemiseen kaavaa:

Kokonaishenkilöstökulut = Rahapalkat + luontoisedut + henkilösivukulut

Palkkakuluja ovat työnantajan maksamat korvaukset tehdystä työstä. Palkkakuluihin lasketaan mukaan peruspalkat, ylityökorvaukset, vuosilomakorvaukset, korvaukset pekkaspäiviltä sekä muut tehtyyn työhön liittyvät palkkakustannukset. Palkkakulut voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin palkkakuluihin. Henkilösivukuluja ovat työnantajan maksamat sosiaaliturvamaksut, eläkemaksut, tapaturmavakuutusmaksut ja työttömyysvakuutusmaksut. (Liukkonen 2008: 196, Mayo 2001: 79.)

2.3.3 Henkilöstön yksilöominaisuudet

Henkilöstö koostuu yksilöistä, joilla on määrättyjä ominaisuuksia. Jokainen yksilö tuo omat erilaiset osaamisensa ja kykynsä organisaatioon. Näistä ominaisuuksista on organisaatiolle hyötyä sen toteuttaessa liikeideaansa ja -strategiaansa. (Mayo 2001: 79.)

Henkilöstön yksilöominaisuudet ovat yksilöllisiä ja laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä työnteolle. Hyvät ominaisuudet merkitsevät organisaation kannalta tuottavuutta ja hyvää tulosta. (Työssä jaksamisen ohjelma 2002: 13.)

HAW(Human Asset Worth)-luvun laskemista ja henkilöstön yksilöllisten ominaisuuksien selvittämistä varten Andrew Mayo on luonut arviointitaulukon (liite 1), jonka avulla kunkin työntekijän yksilölliset kyvyt arvioidaan pisteyttämällä ne 0,5-2,0 pisteen välillä. Arviointilomaketta ei ole tarkoitus käyttää itsearviointiin, vaan johdon tehtävänä on arvioida kukin työntekijä yksilöllisesti. Arvioitavia osalueita on neljä:

1. Kyvyt: kokemuksen laajuus ja syvyys, yksilölliset taidot, ammatillinen tietotaito, henkilökohtaiset verkostot
2. Kasvupotentiaali
3. Henkilökohtainen vaikutus arvoon osakkeenomistajille
4. Sitoutuminen organisaation arvoihin

Arviointeja painotetaan prosentuaalisesti organisaation johdon kokeman tärkeyden mukaan niin, että kokonaissummaksi tulee sata prosenttia. Näin saadulla luvulla kerrotaan yksittäisen työntekijän kulut. Saatu luku jaetaan vielä tuhannelle, jotta lopputulos ei olisi rahamääräinen. Rahamääräinen luku ohjaa helposti ajattelemaan kustannuksia, mikä voi olla harhaanjohtavaa. Tavoitteena on kuitenkin nähdä ja ymmärtää riippuvuuksia sekä tarjota työkalu ohjaamaan tarvittavia toimia. (Mayo 2001: 79, 84.)

Jokaiselle työntekijälle lasketaan siis oma HAW-luku. Näistä luvuista saatua keskiarvoa voidaan pitää koko henkilöstön tämänhetkisenä arvona. Koska markkina-arvon perusteella laskettavasta henkilöstön arvosta on vaikeaa päästä varmuuteen, varsinkin organisaatiossa, joka ei ole listautunut pörssiin, on HAW-luvun laskeminen Mayon mukaan parempi tapa. Henkilöstökulut saattavat heijastella menneitä vahinkoja, joko positiivisia tai negatiivisia, ja olla ali- tai yliarvostettuja markkina-arvoon nähden, mutta ne antavat parhaan lähtöasetelman henkilöstövarallisuuden laskemiseksi. (Mayo 2001: 79, 84.)

Kyvyt: kokemuksen laajuus ja syvyys, yksilölliset taidot, ammatillinen tietotaito, henkilökohtaiset verkostot

Yksilön arvo syntyy kaikesta hänen omaamastaan tiedosta, taidoista, kokemuksista sekä hänen verkostoitumisestaan muiden osaajien kanssa. Hyvin todennäköisesti yksilöllä on enemmän tietoa, taitoa ja kokemusta kuin mitä hänen nykyinen työroolinsa edellyttää. Yksilön ulottuvuus määräytyy sen mukaan, kuinka joustavasti hän kykenee asettumaan erilaisiin rooleihin. (Mayo 2001: 80.)

Kasvupotentiaali

Yksilö investoi oman henkilöstöpääomansa organisaatioon sillä odotuksella, että hän kasvaa ja kehittyy. Organisaatio haluaa myös ylläpitää jatkuvuutta ja menestystä sekä rakentaa asiantuntijuutta. Tämän vuoksi kasvupotentiaali on tärkeä arvo. Kasvu voi olla nousemista johtoasemaan tai kasvamista muuten strategisesti tärkeällä alueella. (Mayo 2001: 80.)

Henkilökohtainen vaikutus arvoon osakkeenomistajille

Moni ongelma ratkeaisi, jos voisimme suoraan arvottaa taloudellisen lisäarvon, jonka jokainen yksilö organisaatioon tuo. Tämä olisi paljon parempi lähtökohta kuin henkilöstökulujen tarkastelu, mutta valitettavasti se ei ole mahdollista. Yksi-

löt kuitenkin tuovat jokainen yksilöllisen määrän lisäarvoa osakkeenomistajille. Tämän lisäarvon määrä johtuu osittain heidän työroolinsa edellytyksistä ja osittain heidän henkilökohtaisesta suorituskyvystään. Tällaisenaan tämä mittari sopii ainoastaan voittoa tavoitteleville yrityksille, jossa on osakkeenomistajia. (Mayo 2001: 80-81.) Omassa työssäni olen muokannut tätä kolmatta kohtaa, niin, että siinä arvioidaan jokaisen yksilön työpanosta ja hänen sitä kautta tuomaansa lisäarvoa organisaatiolle.

Sitoutuminen organisaation arvoihin

Organisaation arvot voidaan käsittää sen filosofiana tai ilmapiirinä. Arvot voivat olla kirjattuna johonkin tai ne voivat olla kirjoittamattomia, yhteisesti hyväksyttyjä sääntöjä ja tulkintatapoja. Joissain yrityksissä tämä voi olla päätekijä arvioitaessa henkilöstöä. Uusia henkilöitä palkataan ”kemioiden” ja ”joukkoon sopivuuden” perusteella. Henkilöt, jotka sopivat yhteisöön ja noudattavat samoja arvoja, ovat todennäköisesti lojaaleja organisaatiolle ja sitoutuneita sen toimintaan. (Mayo 2001: 81.)

HAW-luvun laskentaesimerkki:

Työntekijä A:

Työntekijän palkka: rahapalkka 45 000 €/vuosi + luontoisedut 15 000 €/vuosi, yhteensä 60 000 €/vuosi.

Henkilösivukulut keskimäärin 9 % palkkojen ja luontaisetujen yhteissummasta.

Työntekijän IAM-luku saadaan taulukosta 3:

Taulukko 3. Työntekijä A:n IAM-luku (Mayo 2001: 82-83).

Osatekijä	Arvo	Painotus	Painotettu arvo
1. Kyvyt	1,5	30 %	$1,5 \times 0,30 = 0,450$
2. Kasvupotentiaali	1,7	35 %	$1,7 \times 0,35 = 0,595$
3. Lisäarvo	1,0	20 %	$1,0 \times 0,20 = 0,200$
4. Sitoutuminen	1,5	15 %	$1,5 \times 0,15 = 0,225$
Yhteensä		100 %	1,470

$$\text{HAW} = \text{EC} \times \text{IAM}/1000$$

$$\text{HAW} = (60\,000 \times 1,47/1000) \times 1,09 = \mathbf{96,13}$$

Työntekijä B:

Työntekijän palkka: rahapalkka 28 000 €/vuosi + luontoisedut 7 000 €/vuosi, yhteensä 35 000 €/vuosi.

Henkilösivukulut keskimäärin 9 % palkkojen ja luontoisetujen yhteissummasta.

Työntekijän IAM-luku saadaan taulukosta 4:

Taulukko 4. Työntekijä B:n IAM-luku. (Mayo 2001: 82-83)

Osatekijä	Arvo	Painotus	Painotettu arvo
1. Kyvyt	1,0	15 %	0,150
2. Kasvupotentiaali	1,9	40 %	0,760
3. Lisäarvo	1,0	15 %	0,150
4. Sitoutuminen	2,0	30 %	0,600
Yhteensä			1,660

$$\text{HAW} = (35\,000 \times 1,66/1000) \times 1,09 = \mathbf{63,33}$$

Edellä esitetyt laskentaesimerkit osoittavat, että IAM (Individual Asset Multiplier)-luku on sellaisenaan arvokas mittari, sillä palkkojen synnyttämiä eroja työntekijöiden välillä voidaan kaventaa ottamalla myös muita tekijöitä mukaan laskentaan. Eri osastoilla ja eri tehtävissä osatekijöitä voidaan painottaa eri tavalla, sillä työtehtävän luomat vaatimukset eri osatekijöitä kohtaan voivat vaihdella. Kaikkia osatekijöitä voidaan myös pitää organisaatiossa keskenään yhtä tärkeinä, jolloin kaikkien osatekijöiden painotus on 25 %. (Mayo 2001: 82-83.)

Henkilöstövarallisuuden arvoa on jatkuvasti seurattava. On nähtävä siinä tapahtuvat muutokset, menetykset ja lisäykset, ajoissa, jotta osataan ryhtyä oikeisiin toimiin. Seuranta olisi Mayon mukaan hyvä tehdä sekä koko organisaation tasolla että kriittisiä ryhmiä seuraamalla. Seuranta voidaan helposti toteuttaa keräämällä tiedot alla esitettäviin taulukoihin 5 ja 6. (Mayo 2001: 138-139.)

Taulukko 5. HAW-seurantataulukko 1 (Mayo 2001: 139).

Työntekijäryhmät	HAW -viime jakson lopussa	Menetetty HAW	Saatu HAW	HAW -tämän jakson lopussa	Muutos (%)	Muutos vuodessa (%)

Taulukko 6. HAW-seurantataulukko 2 (Mayo 2001:139).

Työntekijäryhmät	IAM-keskiarvo	Muutos vuodessa (%)	Potentiaalinen keskiarvo	Muutos vuodessa (%)	Kykyjen keskiarvo	Muutos vuodessa (%)	Työpanoksen keskiarvo	Muutos vuodessa (%)	Arvojen keskiarvo	Muutos vuodessa (%)

Taulukon 5 tietojen seuraamista Mayo suosittaa tehtäväksi kuukausittain, jotta nähdään henkilöstövarallisuuden kulumisen tahti ja suunta avainryhmittäin (Mayo 2001: 138-139).

2.4 Henkilöstöön liittyvät tunnusluvut

Henkilöstöön liittyvistä tunnusluvuista Liukkonen suosittelee kerättäväksi tietoa ainakin henkilöstön määrästä, työsuhteiden laadusta, työntekijöiden ikärakenteesta sekä henkilöstön ja esimiesten vaihtuvuudesta. Näiden lisäksi tulisi seurata ajankäyttöä, henkilöstövaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. Nämä ovat siis lukuja, joita ainakin olisi hyvä seurata, mutta organisaation johto määrittelee tärkeimmiksi kokemansa luvut ja myös muita toiminnan kannalta merkittäviä seurantakohteita saattaa olla. (Liukkonen 2008: 154-155.)

2.4.1 Henkilöstökuva

Henkilöstökuva kertoo millaisella miehityksellä työtä tehdään. Täydellinen henkilöstökuva sisältää monenlaista tilastollista ja muuta seurantatietoa sekä tunnuslukuja. Paula Liukkonen on kehittänyt liitteenä 2 olevan henkilöstökuvan konseptuaalisen mallin, joka mahtuu yhdelle sivulle. (Liukkonen 2008: 154-155.)

Henkilöstökuva antaa tietoa henkilöstö- ja työhyvinvointitoimien tuloksista. Henkilöstökuva mittaa esimerkiksi työtyytyväisyyttä ja työkykyä. Henkilöstökuva ja sen antama tieto organisaation nykyisestä tilanteesta antaa vastaukset muun muassa kysymyksiin tapahtuuko työryhmässä muutoksia, jotka vaikuttavat yksittäisten työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen tai mitä tapahtuu miehitykselle ja arvomaailmalle, kun ikärakenne muuttuu. Sen avulla henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijat voivat kehittää analyysikykyään sekä laajentaa osaamistaan. Henkilöstökuvasta saatujen tietojen avulla voidaan organisaatiossa kohdistaa kehityshankkeita oikeisiin asioihin. Nuorilla työntekijöillä on enemmän vaihtuvuutta ja lyhyitä poissaoloja kun taas vanhemmilla työntekijöillä on enemmän pitkiä sairauspoissaoloja. Henkilöstökuvasta nähdään myös organisaation vallanjako ja organisaatiokulttuuriin vaikuttavat hierarkiat. (Liukkonen 2008: 171.)

Henkilöstökuva antaa siis perustietoa organisaatiosta. Se on välttämätön apuväline muiden mittareiden tulkinnessa, vaikka ei yksinään olekaan välttämättä kovin kiinnostava. Henkilöstökuvan avulla vaikutetaan muun henkilöstöä koskevan työhyvinvointitiedon tehokkaaseen käyttöön, sillä sen avulla nähdään riskiryhmät ja osataan keskittyä oikeaan kohderyhmään. ”Henkilöstökuvaa tarvitaan myös arvokeskustelussa, kun halutaan saada faktatietoa henkilöstöstä ja sen kokoonpanosta.” (Liukkonen 2008: 170-171.)

Henkilöstön määrä

Liukkonen suosittelee tilastoimaan henkilöstön määrän työsuhteiden mukaan: vakituksessa työsuhteessa olevat, määräaikaaisessa työsuhteessa olevat ja tunti-työntekijät erikseen. Näistä ryhmistä lasketaan työntekijöiden fyysinen lukumäärä. Työntekijöiden fyysinen lukumäärä muutetaan vuosityöntekijöiksi laskemalla yhteen työntekijöiden kokonaistyöaika ja jakamalla tämä yhden henkilön vuotuista kokonaistyöaikaa vastaavalla tuntimäärällä. On tärkeää huomata, että henkilöstötyössä useimmiten käytetään tunnuslukuna fyysisten työntekijöiden määrää, mutta taloudenseurannassa taas useimmiten vuosityöntekijä on tarkempi ja parempi mitta. Käytetyn terminologian erot on Liukkosen mukaan syytä ottaa huomioon, jotta vältytään sekaannuksilta. (Liukkonen 2008: 154-156, Ahonen 1998: 83.)

Taulukko 7. Henkilöstön määrä toimeksiantajan organisaatiossa vuonna 2009 (Liukkonen 2008: 155).

Työsuhde ja henkilöstön määrä	Henkilöstön määrä		
	Naiset	Miehet	Yhteensä
Vakituinen	55	82	137
Määräaikainen	6	13	19
Henkilöstön määrä vuosityöntekijöiksi muutettuna			125

Vuosityöntekijöiden määrä voidaan laskea jokaiselle työsuhderyhmälle tai kaikille ryhmille yhdessä. Jokaiselle työsuhderyhmälle erikseen laskemalla saadaan muunnettua sekä kokopäiväisessä että osa-aikaaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä yhteismitallisiksi. Näin työhön käytetyn henkilöstömäärän seuraaminen on helppoa käyttäen samaa mittaa vuodesta toiseen. Eri työsuhderyhmiä vertaamalla nähdään myös pätkä- ja tuntityöntekijöiden määrän suhde vuosityöntekijöiden määrään nähden. Työntekijöiden määrä tilastoidaan aina

sukupuolittain eli naiset ja miehet omina ryhminään ja sukupuolijaottelua käytetään myös palvelussuhteen muotoa tilastoitaessa. Työntekijät jaotellaan siis henkilöstökuvassa myös kokoaika- ja osa-aikatyötä tekeviin. Yleisesti ottaen naiset tekevät Liukkosen mukaan enemmän osa-aikatyötä kuin miehet. (Liukkonen 2008: 154-157.) Toimeksiantajan organisaatiossa liitteen 3 mukaisessa henkilöstökuvassa henkilöstön määrä esitetään taulukossa 7 näkyvällä tavalla.

Jos määräaikaisten työsuhteiden osuus on hyvin suuri, se saattaa horjuttaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Koska määräaikaisuus ja tilapäisyys vähentävät työn jatkumisen turvallisuutta, se vaikuttaa epäedullisesti myös työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Määräaikaiset työsuhteet kuitenkin mahdollistavat jouston toiminnan laajuuden vaihdellessa. (Ahonen 1998: 82-83.)

Ikäjakauma

Liukkonen suosittelee tilastoimaan henkilöstön ikäjakaumaa viiden tai kymmenen vuoden jaottelulla. Keski-ikä lasketaan naisille ja miehille erikseen sekä vakituksessa työsuhteessa ja määräaikaisessa työsuhteessa oleville erikseen. Liukkosen mukaan vakituksessa työsuhteessa olevien keski-ikä on yleensä korkeampi kuin määräaikaisten työntekijöiden. (Liukkonen 2008: 157.)

Ikärakenne voidaan esittää myös käyttämällä esimerkiksi antropologi ja psykoanalyytikko Erik Homburger Eriksonin elämänkaariteoriaan perustuvaa jaottelua. Homburger Erikson jakaa ihmisen elinkaaren seitsemän vuoden jaksoihin. Näitä jaksoja yhdistelemällä voidaan muodostaa neljä pidempää elämänvaihetta. Nämä pidemmät elämänvaiheet ovat

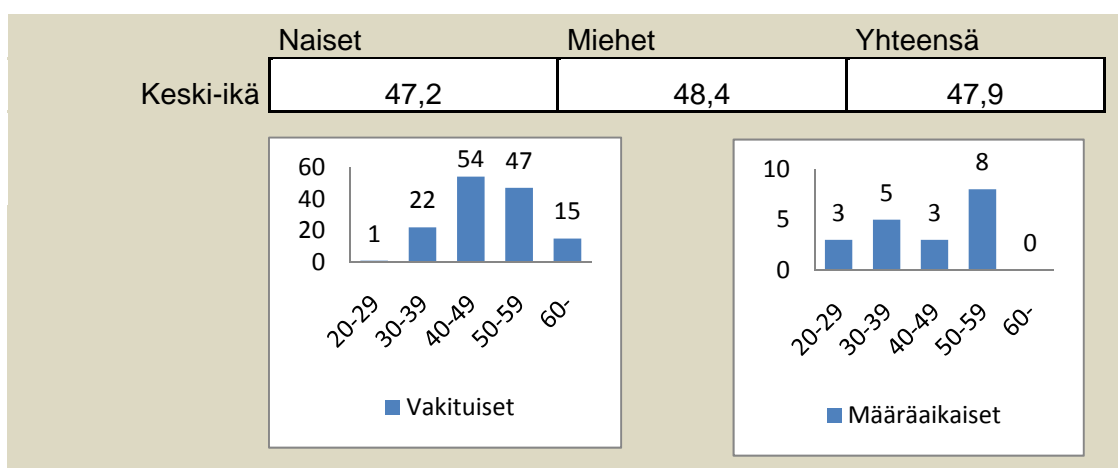
- kasvamisen ja oppimisen aika, ikävuodet 7-21
- taisteluvuodet, ikävuodet 22-42
- viisastumisen aika, ikävuodet 43-63
- selkeytymisen aika ja itsensä löytäminen, ikävuodet 64-.

(Liukkonen 2008: 157.)

Elinkaaren mukainen ikäjaottelu antaa henkilöstö- ja työhyvinvointipalvelujen tuottajille toisenlaista tietoa kuin viiden tai kymmenen vuoden jaottelulla tehty ikärakenne. Tällä jaottelulla voidaan esimerkiksi helpommin kohdentaa työtyytyväisyys tai terveystarkastusten kysymyksiä ikäryhmille, joista riskitekijät löytyvät. Professori Juhani Ilmarisen mukaan ihmisen kalenteri-ikä on yleensä huonoin todellisen iän mittari. Biologinen ja psykologinen ikä osuvat yleensä paljon lähemmäs totuutta. Homburger Eriksonin jaottelu ottaa huomioon biologisen ja psykologisen iän kalenteri-ikänsä sijaan. (Liukkonen 2008: 158.)

Toimeksiantajan organisaation ikäjakauma esitetään liitteenä 3 olevassa henkilöstökuvassa seuraavalla tavalla:

Taulukko 8. Ikärakenne toimeksiantajan organisaatiossa vuonna 2009. (Liukkonen 2008: 155)



Hyvinkin erilaiset ikä- ja sukupuolirakenteet voivat olla terveitä, mutta jos ikärakenne on ikääntyväkeskeinen, on organisaation varauduttava useita vuosia kestävään henkilöstön vaihtumiseen. Tällöin on otettava huomioon myös uusien henkilöiden perehdyttämiseen kuluva aika ja kustannukset. Sukupuolirakenteeseen liittyy tasa-arvo, sillä tasa-arvolain mukaan yli 30 hengen työpaikoilla on oltava tasa-arvosuunnitelma. (Työssä jaksamisen ohjelma 2002: 16, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6 a §.)

2.4.2 Ajankäyttö

Ajankäyttöä seuraamalla saadaan edellytykset miehityksen seurannalle. Jos ajankäyttöä seuraamalla ilmenee, että ajankäyttö ei anna hyviä mahdollisuuksia työnteolle, pitää tutkia, miten poissaolot on korvattu ja miten muut miehityksen perusedellytykset on järjestetty. (Liukkonen 2008: 163-164.)

Ajankäyttöä seurataan ajankäyttöbudjetilla. Tiedot ajankäyttöbudjettiin saadaan palkanlaskennan tiedoista. Palkanlaskennan tietojen käyttäminen mahdollistaa tilintarkastajien tarkastamien tietojen käytön. Tämä on tärkeää siitä syystä, että kaikki ajankäytön seurannassa käytetyt luvut pitää pystyä osoittamaan oikeiksi. (Liukkonen 2008: 179.)

Tietojen vahvistamisen lisäksi tärkeää ajankäytön seurannassa on myös käsitteiden määrittelemisen. Liukkonen (2008: 179-186) mukaan ajankäytön seurannassa tulee kiinnittää huomiota kokonaistyoaikaan, poissaoloihin, ylitöihin, palkattomaan työhön ja tehtyyn työaikaan.

Kokonaistyoaika tarkoittaa normaalia työaika. Se on säännöllistä tai tavanomaista työaika, joka määritellään työaikalaissa ja työehtosopimuksessa ja jonka työntekijä on vuoden aikana sitoutunut tekemään. Kokonaistyoajasta käytetään myös nimitystä säännöllinen teoreettinen työaika. Kokonaistyoaikaan sisältyvät myös vuosilomat ja kaikki poissaolot. Siihen eivät sisälly palkaton työ, työpaikan ulkopuolella tehty työ eikä matkustusaika. Tiedot saadaan palkkatiedoista. (Liukkonen 2008: 179-180.)

Poissaoloa on kaikki teoreettista säännöllistä työaika vähentävä poissaolo. Poissaolojen muotoa seurataan palkanlaskennassa. Ajankäyttömallissa poissaolot on tiivistetty neljään pääryhmään: vuosilomat, sairauspoissaolot, lakisääteiset vapaat ja muut vapaat. (Liukkonen 2008: 180.)

Sairauspoissaoloihin lasketaan sekä lyhyet että pitkät sairauspoissaolot. Vuosilomiin sisältyvät myös pidetyt työajanlyhennysvapaat eli pekkaspäivät. Lakisääteisiä vapaita ovat kaikki vapaat, jotka perustuvat lakiin. Tällaisia vapaita ovat esimerkiksi äitiys- ja isyyslomat, opintovapaat, asepalvelus ja kertausharjoitukset. Muita vapaita ovat työnantajan hyväksymät vapaat, esimerkiksi lääkärissä käynti maksetulla työajalla. (Liukkonen 2008: 180.)

Poissaoloja voidaan seurata vain sillä tarkkuudella kuin poissaolot ilmoitetaan palkanlaskentaan. Jos organisaatiossa seurataan ajankäyttöä, osataan paremmin turvata työn oikea miehitys. (Liukkonen 2008: 181.)

Työaikalaissa ylityö määritellään ”työnantajan aloitteesta säännöllisen työajan lisäksi tehdyksi työksi”. Ylityön teettämiseen tarvitaan työntekijän suostumus. Työehtosopimuksissa määritellään ylityöt sekä niistä maksettava korvaus tarkemmin. Ylityöstä voidaan maksaa korvaus rahana tai vapaana. (Työaikalaki luku 3 17§.)

”Tehdyllä työajalla tarkoitetaan sitä työaika, jonka henkilö on tehnyt varsinaisia työtehtäviään ja sitä tehtävää, jota varten hänet on yritykseen palkattu” (Liukkonen 2008: 184). Tehty työaika kuvaa siis organisaatiossa työskentelevien palvelutoimintaan käytetyn työpanoksen määrää. Siihen lasketaan mukaan opetukseen käytetyn ajan lisäksi myös työn valmisteluun ja opetuksen suunnitteluun käytetty aika, lyhyet kahvi- tai muut lepotauot ja työpaikalla vietetty aika, jona ei ole tehty työtä esimerkiksi tietokoneiden kaatumisen takia. (Liukkonen 2008: 184-185)

Tehty työaika voidaan laskea koko työpaikalle tai työntekijäryhmille. Tehtyä työaika seurataan koko- ja osa-aikatyön osalta. (Liukkonen 2008:185.)

Tehdyn työajan tilastointi ja sen käyttäminen henkilöstövahvuuden kuvaamiseen on aiheellista, koska jos työtunteja ei lasketa tarkkaan, ihminen yleensä päätyy suuremman työpanoksen antamiseen. Tämä tuntuu yrityksen kannalta

toivottavaltakin, mutta siihen liittyy kuitenkin kääntöpuoli, jossa työpanos muuttuu liian suureksi. Silloin alkaa esiintyä kielteisiä terveydellisiä vaikutuksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. (Ahonen 1998: 81, 85.)

Hukka-aika koostuu tekemättömästä työstä, odotuksesta, yli- tai alimiehityksestä, työntekoa haittaavista konflikteista, juoruilusta ja riitelystä, pinnaamisesta ja henkilökohtaisten asioiden hoitamisesta työajalla (Liukkonen 2008: 189).

2.4.3 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen seurannalla nähdään henkilöstöpanostusten vaikutukset ja henkilöstöön sekä organisaatioon tehtyjen investointien vaikutukset (Seuri & Suominen 2010: 177).

Pitkät sairauspoissaolot tai usein toistuvat sairauspoissaolot ovat merkki alenevasta työkyvystä. Elinkeinoelämän keskusliitto EK suosittelee ajankäytön seurantaa ja poissaolojen rekisteröintiä sekä poissaoloja kuvaavien tunnuslukujen laskentaa ja vertailua. EK suosittelee seuraamaan sairauspoissaoloja jaettuna siviilissä sattuneisiin sairauksiin ja tapaturmiin sekä työhön liittyviin sairaus- ja tapaturmapoissaoloihin. Jako naisten ja miesten välillä on myös suositeltavaa sekä jako nuorten ja ikääntyneiden välillä. Lyhyet ja pitkät poissaolot tulee myös erotella ja seurata erikseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009.)

2.4.4 Henkilöstövaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan tietyn seurantajakson aikana aloittaneita ja lopettaneita työntekijöitä suhteutettuna koko henkilöstön määrään. Henkilöstövaihtuvuus voidaan laskea vaihtuneiden henkilöiden absoluuttisena määränä tai prosentteina kokonaishenkilöstömäärästä. Vaihtuvuutta laskettaessa yksikkönä on aina fyysinen henkilö eikä esimerkiksi virka tai vuosityöntekijä. (Liukkonen 2008: 160-161.)

Paula Liukkonen ei suosittele prosenttilukujen käyttöä henkilöstövaihtuvuuden tilastoinnissa, koska ne ovat usein monimutkaisia laskea, kun ei tiedetä mihin peruslukuun vaihtuvuus pitäisi suhteuttaa. Pieniä, alle sadan henkilön henkilömääriä mitattaessa prosenttiluvut voivat antaa väärän kuvan vaihtuvuuden kehityksestä, sillä silloin yksittäinen vaihtuvuus saa suuremman painoarvon. (Liukkonen 2008: 160-161.)

Parempi seuraamistapa onkin Liukkosen mukaan tilastoida vaihtuneita työntekijöitä absoluuttisina lukuina eri työsuhderyhmissä, kuten taulukossa 9. Vakinaisten vaihtuvuus ilmoitetaan omana lukunaan, määräaikaisten omanaan. Tunti- ja pätkätyöntekijöiden määrää tuskin kannattaa seurata, sillä näissä ryhmissä vaihtuvuuden tiedetään jo etukäteen olevan nopeaa. (Liukkonen 2008: 160.)

Taulukko 9. Henkilöstövaihtuvuus toimeksiantajan organisaatiossa vuonna 2009 (Liukkonen 2008: 155).

Vakituiset työntekijät mittausjakson alussa	Aloittaneet	Lopettaneet
134	7	4
Määräaikaiset työntekijät mittausjakson alussa	Aloittaneet	Lopettaneet
19	6	6

Vaihtuvuuden seurannan taustalla vaikuttaa kysymys siitä, millaisella vaihtuvuudella, uusiutumistahdilla ja arvomaailmalla organisaatio pysyy kilpailu- ja työkykyisenä. ”Henkilöstövaihtuvuutta seurataan, jotta saadaan tietää onko vaihtuvuus liian suurta tai liian vähäistä suhteessa siihen osaamiseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen, jota työ ja sen sidosryhmät vaativat.” (Liukkonen 2008: 161.)

Pitkäjänteisellä ja organisaation tuotteiden kanssa kommunikoivalla henkilöstötyöllä voidaan vaikuttaa työvoiman saatavuuteen ja tätä kautta helpottaa reaali-prosessia. Työhyvinvointipanostuksilla ja –seurannalla vähennetään poissaoloja ja taataan toimiva miehitys, joka on erityisen tärkeää organisaatiossa, jossa myytävät tuotteet ovat erilaisia koulutuksia ja jotka näin ollen riippuvat täysin työvoimasta. Ilman osaavaa opettajaa ei koulutusta synny, tai ainakaan se ei siirry opiskelijalle. Siksi myös henkilöstövaihtuvuuden pitäminen hallittavalla tasolla tukee hyvin voimakkaasti ”tuotantoprosessia” ja varmistaa tuotteiden laadun. Myös vuorovaikutukselle, joka tarvitaan arvomaailman ylläpitämiseksi, on Liukkosen mukaan otolliset edellytykset, jos henkilöstövaihtuvuus on hallittavissa. Jonkinasteista vaihtuvuutta toki tarvitaan, jotta organisaatio voi uusiutua, mutta vaihtuvuuden tulisi olla hallittavissa. (Liukkonen 2008: 131.)

Tutkimusten mukaan liian suuri ja hallitsematon vaihtuvuus vaikuttaa työn taloudelliseen tulokseen varsinkin, jos vaihtuvuus koskee organisaation ydinosajia. Organisaatiossa, jossa vaaditaan henkilökohtaista suhdetta asiakkaisiin, korkea henkilöstövaihtuvuus vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen negatiivisesti. Alhainen vaihtuvuus taas saattaa tarkoittaa, että toiminnalle tärkeää uusiutumista ei tapahdu ja ”aika ja osaaminen ajavat organisaation ohi”. (Liukkonen 2008: 162.)

Ei ole olemassa eri aloja kattavaa tilastoa, jossa olisi tietoa henkilöstövaihtuvuudesta, mutta vakituisten henkilöstön henkilöstövaihtuvuuden katsotaan olevan alhainen laman aikana, jolloin se on 10-15 prosenttia. Korkeasuhdanteen aikana vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus on 20 prosentin molemmin puolin. (Liukkonen 2008: 162.)

Määräaikaisten vaihtuvuus on korkeampi kuin vakituisten. Se on myös suhdanteista riippumattomampaa. Nuorten vaihtuvuus on korkeampi kuin muiden ikäryhmien ja alhaisinta vaihtuvuus on ikäryhmässä 40-50-vuotiaat. Määräaikaisten työntekijöiden keskimääräinen vaihtuvuus on noin 30-40 prosenttia. (Liukkonen 2008: 162.)

Lähtövaihtuvuuden syitä kannattaa myös seurata. Niitä voidaan tilastoida Liuk-
kosen mallin mukaan seuraavalla tavalla:

Vakinainen henkilöstö

- Siirtynyt osa-aikaeläkkeelle
- Siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen
- Siirtynyt varhennetulle vanhuuseläkkeelle
- Siirtynyt vanhuuseläkkeelle

Määräaikainen henkilöstö

- Koululaisten/opiskelijoiden kesätyöjakso päättynyt
- Lyhytaikainen työsuhde päättynyt
- Määräaikaisuus päättynyt
- Siirtynyt sijaisesta vakinaiseksi
- Työllistämisjakso päättynyt

(Liukkonen 2008: 161.)

Naiset ja miehet sekä työntekijät ja toimihenkilöt tilastoidaan omina ryhminään. Eläkkeelle siirtyvien määrää pitäisi seurata pitkällä aikavälillä, jotta nähdään muutoksen suunta ja sen aiheuttamat haasteet osaamisen kehittämiseksi, työn miehitykselle ja ajankäytölle. Eläkkeelle siirtymisen määrissä saattavat näkyä esimerkiksi työolojen epävarmuus. Jos työolot ovat epävarmat tai vanhemmat työntekijät kokevat arvostuksen puutetta, he saattavat hakeutua eläkkeelle turvaan riskeiltä. (Liukkonen 2008: 160-161.)

Työntekijöiden vaihtuvuuden lisäksi pitäisi Liukkonen mukaan seurata myös esimiesten vaihtuvuutta, sillä esimiesten vaihtuminen vaikuttaa työntekijöiden työskentelyyn. Jos esimies vaihtuu, joutuu työryhmä omaksumaan uusia johtamistapoja ja mahdollisesti uuden tavoitteen työlle. Jos esimiesten vaihtuminen on nopeaa, vaaditaan työntekijöiltäkin nopeaa kykyä omaksua uusia asioita ja johtamistapoja. (Liukkonen 2008: 163.)

Eläköitymistä seurataan vuositason tasolla, mutta tämän lisäksi eläköitymistä olisi hyvä seurata myös kumulatiivisesti, jotta nähdään milloin on varattava resursseja uusien työntekijöiden rekrytointiin sekä työhön opastamiseen ja osaamisen siirtämiseen. Tieto eläkkeelle jäävien työntekijöiden työsuhteiden pituuksista antaa tietoa siitä, kuinka paljon osaamista on siirrettävä. (Liukkonen 2008: 222-225.)

3 Henkilöstön arvon määrittäminen koulutusalan organisaatiossa

3.1 Tutkimuksen taustaa

Organisaatio, jolle määritän henkilöstön arvoa sekä teen henkilöstöraportin pohjaa on varsinaissuomalainen koulutusalan toimija. Kaikista työntekijöistä on valittu tarkasteltaviksi opetushenkilökunta, assistentit, siivous- ja huoltohenkilökunta, mikrotuki, myynti- ja markkinointiyksikkö sekä kehitysyksikkö. Tukitoiminnoissa työskentelevät kuten taloushallinnon työntekijät on siis rajattu tämän tarkastelun ulkopuolelle. Myös sivutoimiset työntekijät on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Osa tunnusluvuista, kuten pedagoginen pätevyys, on laskettu vain opetushenkilöstöstä eli tarkastelussa ovat mukana koko- ja osa-aikaiset opettajat, koulutuspäälliköt ja toimialajohtajat. Rajaus haluttiin tehdä näin, koska opetushenkilöstö muodostaa pääosan organisaation koko henkilöstöstä ja tukihenkilöstön osuus on hyvin pieni. Raportointi on mahdollista myöhemmin laajentaa koskemaan organisaation koko henkilökuntaa, mutta tukihenkilöstön mukaan ottaminen tuskin muuttaa tuloksia juurikaan määrän ollessa niin pieni. Myös sivutoimiset opetushenkilöt rajattiin raportoinnin ulkopuolelle, koska heidän määränsä ja työpanoksensa on myös verrattain pieni suhteessa koko- ja osa-aikaisiin opettajiin.

Tarkasteluajanjakso tutkimuksessa on vuosi 2009 eli 1.1.-31.12.2009. Ajanjaksoksi valittiin vuosi 2009, koska vuoden 2010 lopulliset tiedot ovat saatavilla

vasta pitkällä keväällä. Vuoden 2010 syksyyn mennessä olevilla tiedoillakin olisi voitu laskea ja sitten laajentaa myöhemmin tarkastelua koko vuoden laajuudelle. Vuoden 2009 tietojen käyttäminen kuitenkin mahdollistaa aivan samanlaisen tietojen täydentämisen vuoden 2010 osalta, sillä pohja on silloin valmiina. Käyttämällä vuoden 2009 lukuja saadaan kuitenkin jo valmiiksi vertailutiedot vuotta 2010 ajatellen, sillä kyseessä on organisaation ensimmäinen yhtenäinen henkilöstön raportointiin tarkoitettu väline eikä vertailutietoja aikaisemmilta vuosilta näin ollen ole.

Raportti on tarkoitettu organisaation sisäiseen käyttöön eikä sitä ole tarkoitus esitellä koko organisaatiolle. Raportti on ylimmän johdon työkalu eikä siitä haluta julkista. Koska kyseessä on organisaation ensimmäinen henkilöstöön liittyvä raportti, se tulee todennäköisesti vielä kehittymään paljon. Julkistamalla henkilöstöraporttinsa organisaatio myös sitoutuu tekemään ja julkistamaan sen jatkossakin, sillä jos raporttia ei jatkossa julkistettaisikaan, viestisi se mahdollisesti ettei organisaation henkilöstön tila kestä julkisuutta. Henkilöstöstä kertova raportti sisältää myös yrityssalaisuuksien luonteista tietoa ja kilpailijoiden ei haluta saavan tällaista tietoa organisaatiosta.

3.2 Henkilöstötase

Henkilöstön tasearvon määrittämiseksi valittiin tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa henkilöstön arvon määrittäminen henkilöstön yksilöominaisuuksien perusteella, sillä organisaatio ei ole listautuneena pörssiin, jolloin tasearvon ja markkina-arvon erotusta on käytännössä mahdotonta tietää. Myöskään rekrytointikuluja tarkastelemalla ei välttämättä saada oikeaa kuvaa henkilöstön tasearvosta, sillä henkilöstön rekrytointi ja rekrytointikulut ovat kaksi eri asiaa. Organisaatio voi pienillä rekrytointikuluilla saada palvelukseensa erittäin pätevän työntekijän, mutta toisaalta yhden työntekijän rekrytointi voi maksaa omaisuuden ja silti epäonnistua. (Ahonen 1998: 70.)

Alkuperäisenä suunnitelmana oli antaa henkilöstön yksilöominaisuuksien arviointilomake täytettäväksi toimialajohtajille tai koulutuspäälliköille. Jokaiselta toimialalta olisi sattumanvaraisesti arpomalla valittu muutama työntekijä, joka olisi arvioitu lomakkeen avulla, sillä alusta asti oli selvää, että aikaa jokaisen työntekijän erilliselle arvioinnille ei tule järjestymään. Itselläni olisi ollut aikaa arviointi tehdä, mutta en koe olevani kykenevä arvioimaan organisaation muiden työntekijöiden osaamista ja kehittymismahdollisuuksia. Arvioitsijoiden tulisi olla työntekijöiden esimiehiä, sillä heillä on tarvittava osaaminen ja työntekijöiden sekä työtehtävien tuntemus heidän arvioimisekseen. Arvioitujen työntekijöiden tulokista olisi laskettu keskiarvo koko organisaatiolle.

Ajanpuutteen vuoksi tätä arviointia ei kuitenkaan pystytty käytännössä toteuttamaan. Olen siis luonut vain arviointilomakkeen Andrew Mayon tekemän arvioinnin pohjalta. Lomake on liitteenä 4 ja se on organisaatiolla valmiina käyttöön tulevaisuutta varten.

Arviointilomake (liite 4) on muokattu professori Andrew Mayon luomien arviointia helpottavien kysymysten pohjalta (liite 1). Lomakkeeseen olen kuitenkin lisännyt enemmän vastausvaihtoehtoja, jotta vastauksiin saataisiin enemmän hajontaa. Koska tarkoituksena oli valita vain muutama henkilö satunnaisesti ja laskea heidän tulostensa pohjalta keskiarvo koko organisaatiolle, oli vaarana vastausten keskittyminen samaan arvoon, jolloin saatu luku olisi kuvannut huonosti todellisuutta ja keskiarvon laskeminen olisi ollut hyödytöntä.

Muokkasin lomakkeessa myös kolmatta arviointikohtaa, joka Mayon alkuperäisessä mallissa arvioi työntekijän lisäarvon tuomista osakkeenomistajien kautta. Omassa lomakkeessani lisäarvoa arvioidaan työntekijän antaman työpanoksen kautta, sillä organisaatiossa ei ole osakkeenomistajia, joille lisäarvoa tuottaa.

3.3 Henkilöstöön liittyvät tunnusluvut

Henkilöstöön liittyviksi tunnusluvuiksi valittiin henkilöstön määrä ja työsuhteiden laatu sekä kouluttautuminen pedagogisen pätevyyden ja näyttötutkintomestari-koulutuksen osalta, ajankäyttötiedot, sairauspoissaolojen ja muiden poissaolojen raportointi sekä henkilöstövaihtuvuuden seuraaminen. Nämä ovat perustietoja, joita ainakin olisi Paula Liukkosen mukaan seurattava henkilöstöön liittyen. Myöhemmin seurannan jatkuessa seurattavia tietoja on mahdollisuus valita lisää organisaation johdon kokemien tarpeiden pohjalta. Vasta tietoja seuraamalla ja raportoimalla opitaan näkemään, mitä tietoja vielä tarvittaisiin ja minkä seuraamista olisi syytä syventää ja tarkentaa. (Liukkonen 2008: 153-155.)

Tiedot henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen määrittämiseksi on saatu palkanlaskennasta. Palkanlaskennassa on monia esimerkiksi henkilöstökuvaan tai ajankäyttöön sisältyviä asioita seurattu jo aiemminkin, mutta tiedot ovat olleet hajallaan eri järjestelmissä. Tietojen keräämiseksi en ole luonut mitään uutta kyselyä tai muuta järjestelmää, vaan tässä vaiheessa on käytetty ainoastaan jo olemassa olevia tietoja.

3.3.1 Henkilöstökuva

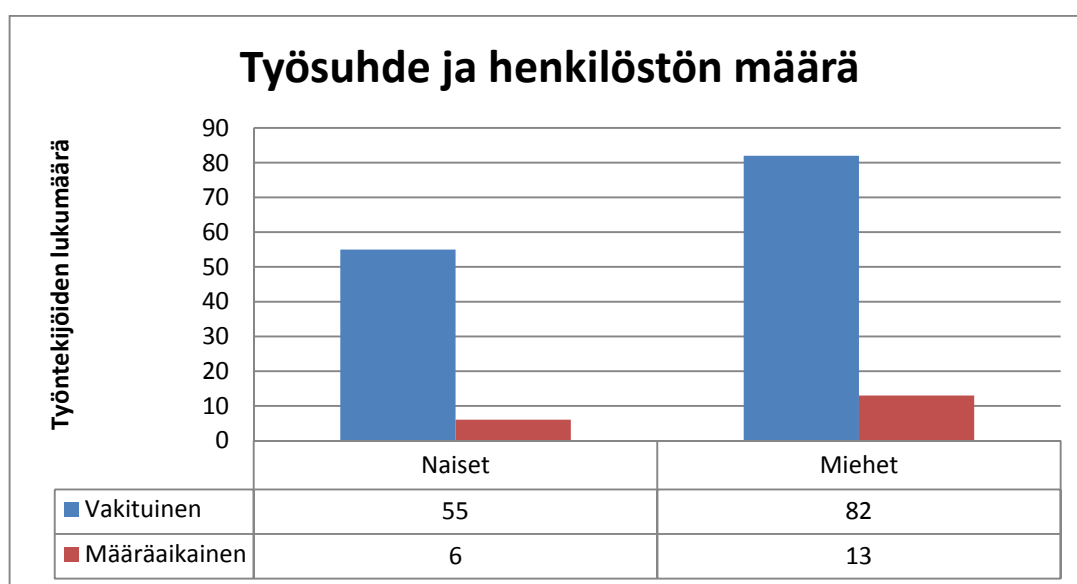
Henkilöstökuvassa raportoidaan henkilöstöstä työsuhteiden laatu, kouluttautuminen ja keski-ikä. Tiedot on koottu liitteenä 3 olevaan yhteen taulukkoon, mutta esitän tässä tiedot myös eriteltyinä sekä havainnollistettuna kuvaajien avulla.

Henkilöstön määrä ja työsuhteiden laatu

Kuten taulukosta 10 nähdään, on organisaatiossa paljon enemmän vakituisia kuin määräaikaisia työntekijöitä sekä miehissä että naisissa. Vakituisia työntekijöitä on tässä tarkastelussa mukana yhteensä 137 ja määräaikaisia työntekijöitä yhteensä yhdeksäntoista. Määräaikaisten osuus kaikista työntekijöistä on noin neljätoista prosenttia.

Miestyöntekijöiden kokonaismäärä on suurempi kuin naistyöntekijöiden. Tämä selittyy ainakin osaksi sillä, että suuri osa organisaation toimialoista kouluttaa opiskelijoita niin sanotuille miesvaltaisille aloille, jolloin myös kouluttajat näillä aloilla luonnollisesti ovat valtaosaltaan miehiä. Miehiä on tarkastelussa mukana yhteensä 95 ja naisia yhteensä 61.

Taulukko 10. Työntekijöiden määrä jaettuna vakituisiin ja määräaikaisiin vuonna 2009.

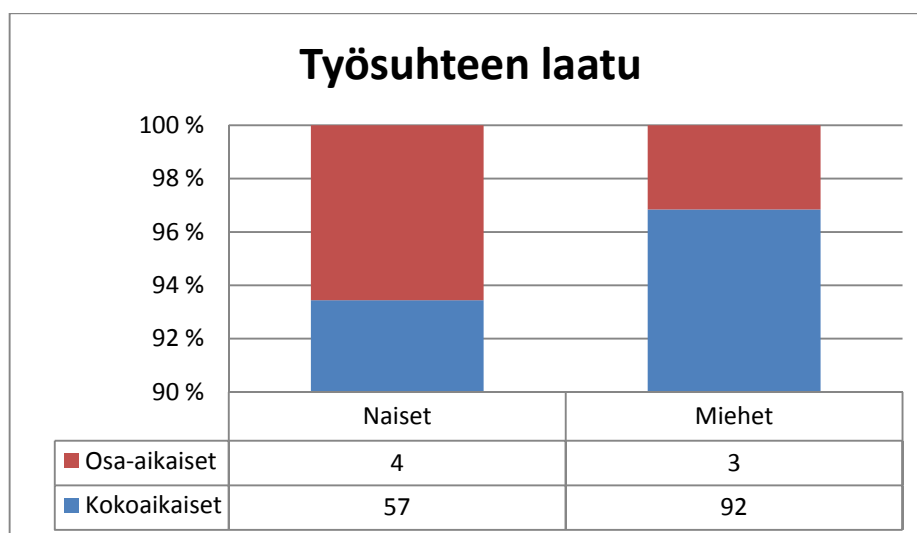


Taulukkoa 10 tarkastelemalla nähdään myös, että määräaikaisten työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä on suurempi miesten kuin naisten osalta. Useimmissa organisaatioissa naisten osuus määräaikaisista työntekijöistä on suurempi kuin miesten osuus. Varsinkin nuorten naisten keskuudessa määräaikaiset työsuhteet ovat tavallisia. (Liukkonen 2008: 154.) Määräaikaisten työntekijöiden osuus on kuitenkin hyvin pieni verrattuna vakituisiin työntekijöihin. Kaikista työntekijöistä määräaikaisia on noin kaksitoista prosenttia.

Koko- ja osa-aikaisia työsuhteita tarkasteltaessa nähdään taulukosta 11, että naisia ja miehiä on osa-aikaisissa työsuhteissa lähes sama määrä. Tässä tarkastelussa mukana olevista naistyöntekijöistä on kokoaikaisia 57 ja osa-aikaisia neljä. Miehistä osa-aikaisia on kolme ja kokoaikaisia 92. Osa-aikaisten työnteki-

jöiden osuus kokoaikaisista on pieni. Kaikista tarkastelussa mukana olevista työntekijöistä vain 4,5 prosenttia on osa-aikaisia.

Taulukko 11. Työntekijöiden lukumäärä työsuhteen laadun mukaan jaoteltuna vuonna 2009.



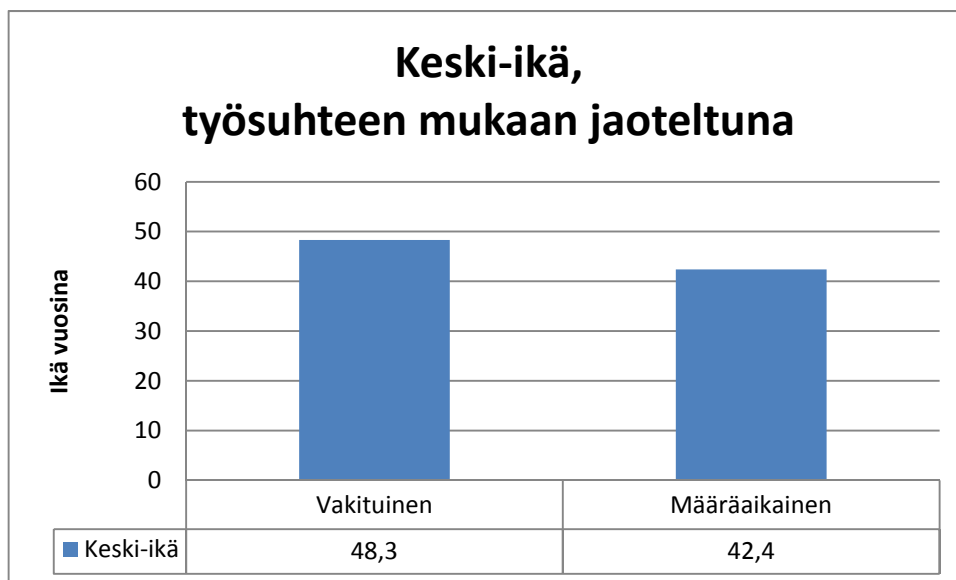
Henkilöstön määrä vuosityöntekijöiksi muutettuna vuonna 2009 on 125 vuosityöntekijää. Vuosityöntekijöiden määrä on laskettu jakamalla työntekijöiden yhteenlaskettu kokonaistyoaika yhden henkilön vuotuista kokonaistyoaika vastaavalla määrällä (Liukkonen 2008: 154). Tässä yhden henkilön kokonaistyoajaksi on ajateltu 37 tuntia 50 minuuttia viikossa. Työntekijöiden yhteenlaskettu kokonaistyoaika on 243 533 tuntia vuodessa.

Ikärakenne

Kaikkien tässä tarkastelussa mukana olevien organisaatioissa työskentelevien keski-ikä on 47,9 vuotta. Miesten keski-ikä on noin yhden vuoden korkeampi kuin naisten. Naisten keski-ikä on 47,2 vuotta ja miesten keski-ikä on 48,4 vuotta.

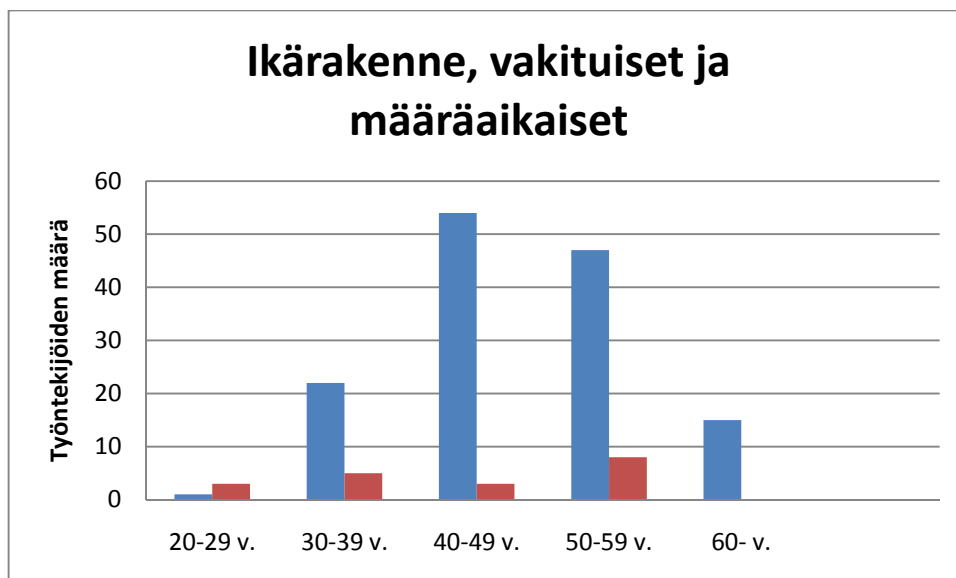
Kun keski-ikää tarkastellaan työsuhteen mukaan jaoteltuna (taulukko 12), nähdään, että määräaikaisten työntekijöiden keski-ikä on hieman matalampi kuin vakituisten työntekijöiden keski-ikä. Määräaikaisten työntekijöiden keski-ikä on 42,4 vuotta ja vakituisten työntekijöiden keski-ikä on 48,3 vuotta. Määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden keski-ikässä ei kuitenkaan ole huomattavaa eroa eikä voida sanoa, että nuorilla työntekijöillä olisi useammin määräaikainen työ-sopimus kuin vanhemmilla työntekijöillä.

Taulukko 12. Organisaation työntekijöiden keski-ikä työsuhteen mukaan jaoteltuna vuonna 2009.



Kaikkien työntekijöiden keski-ikä on melko korkea ja taulukkoa 13 tarkasteltaessa huomataankin, että yli 50-vuotiaita on organisaation henkilökunnasta suuri osa. Tämä asia on syytä ottaa huomioon lähitulevaisuudessa eläköitymisen seuraamisessa, sillä työntekijöiden äkillinen vaihtuminen saattaa aiheuttaa ongelmia. Mitä korkeammaksi työntekijöiden keski-ikä nousee, sitä todennäköisempää on myös pitkien sairauspoissaolojen lisääntyminen (Seuri & Suominen 2010: 33).

Taulukko 13. Organisaation ikärakenne työsuhteen mukaan jaoteltuna vuonna 2009.



Eläketurvakeskuksen tuottaman tilaston mukaan vuonna 2008 keskimääräinen eläkkeelle siirtymisen ikä Suomessa oli 58,1 vuotta. Miesten keskimääräinen eläkeikä oli 57,8 vuotta ja naisten 58,4 vuotta. (Eläketurvakeskus 2010: 2008 tilasto suomen eläkkeensaajista)

Pedagoginen pätevyys ja näyttötutkintomestarit

Pedagoginen pätevyys eli pätevyys toimia opettajana saavutetaan ammatillisessa opettajankoulutuksessa, jonka laajuus on 60 opintopistettä ja kesto noin 1-2 vuotta. Ennen ammatilliseen opettajankoulutukseen hakeutumista tulisi olla noin kolme vuotta työkokemusta. ”Ammatillinen opettajankoulutus antaa pedagogisen pätevyyden ammatillisen opettajan virkaan ammatillisissa oppilaitoksissa, ammattikorkeakouluissa ja ammatillisissa aikuiskoulutuskeskuksissa.” (Hämeen ammattikorkeakoulu 2010.)

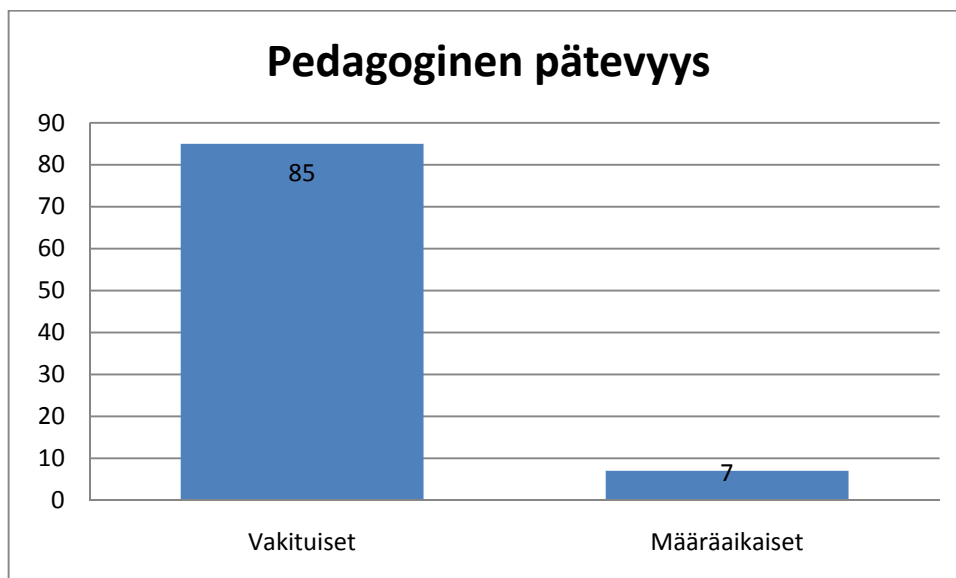
Organisaation järjestämät koulutukset ovat suurelta osin tutkintoon valmistavia koulutuksia ja tutkinnot suoritetaan näyttötutkintoina. Opetushallitus suosittelee, että koulutusta järjestävässä organisaatiossa kunkin tutkinnon vastuhenkilöllä ja vähintään yhdellä tutkintosuoritusten arvioijista on näyttötutkintomestarin kou-

lutusohjelma suoritettuna. ”Näyttötutkintomestarien koulutuksen tavoitteena on valmistaa näyttötutkintojärjestelmän toimijoita kehittämään näyttötutkintojen järjestämisen ja ammattitaidon arvioinnin taitoja.” (Opetushallitus 2007.)

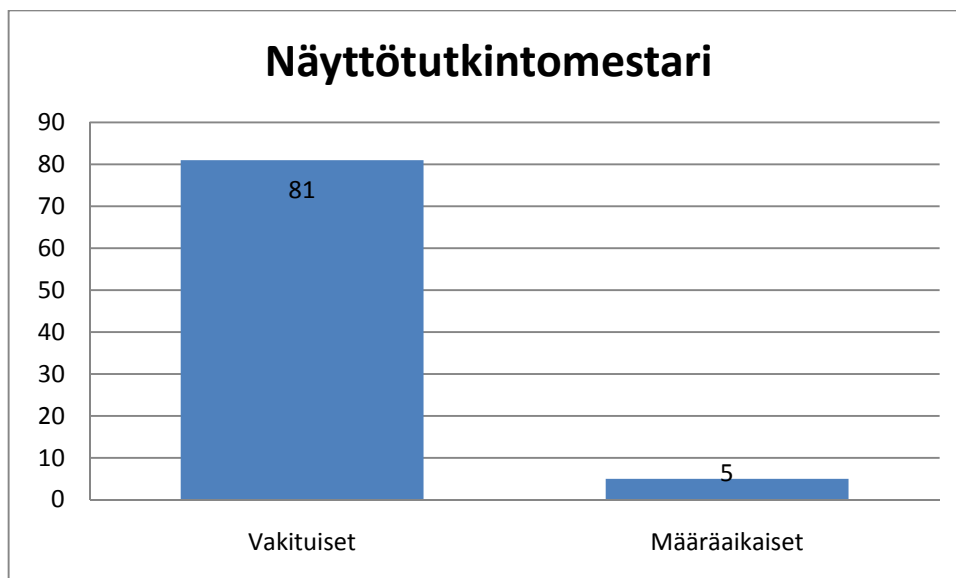
Pedagogisen pätevyyden ja näyttötutkintomestarikoulutuksen osalta työssä tarkastellaan vain opetushenkilökuntaa eli kouluttajia, koulutuspäälliköitä ja toimialajohtajia.

Taulukosta 14 nähdään, että organisaatiossa pedagoginen pätevyys on yhteensä 92 henkilöllä. Näistä vakituksessa työsuhteessa olevia työntekijöitä on 85 ja määräaikaissä työssä olevia seitsemän. Määräaikaisia opetustyössä olevia työntekijöitä organisaatiossa on yhteensä 13, joten heistä noin puolet on suorittanut pedagogisen pätevyyden. Kaikista pedagogisen pätevyyden omaavista on miehiä 51 ja naisia 41.

Taulukko 14. Pedagogisen pätevyyden saavuttaneiden määrä organisaatiossa vuonna 2009.



Taulukko 15. Näyttötutkintomestarikoulutuksen suorittaneiden määrä organisaatiossa vuonna 2009.



Näyttötutkintomestarikoulutuksen suorittaneita on taulukon 15 mukaan organisaatiossa lähes yhtä paljon kuin pedagogisen pätevyyden omaavia kouluttajia. Vakituksessa työsuhteessa olevista 81 kouluttajaa on suorittanut näyttötutkintomestarikoulutuksen ja määräaikaisessa työsuhteessa olevista sen on suorittanut viisi kouluttajaa. Näyttötutkintomestarikoulutuksen suorittaneista 54 on miehiä ja 32 naisia.

3.3.2 Ajankäyttö

Ajankäytön raportointiin on saatu tiedot palkanlaskennasta. Palkanlaskennassa käytetään työajan seuraamiseen CaLeima-työajanseurantaohjelmaa. Organisaation kokoaikaisten opettajien työaika on 37 tuntia 50 minuuttia viikossa. Työaika on sovittu järjestettäväksi siten, että se vuoden aikana tasoittuu 37 tuntiin 50 minuuttiin viikossa. vuosittainen tasoittumisaika on 1.9.-31.8. Osa-aikaisen opettajan viikoittainen työaika vaihtelee kuudentoista tunnin ja 37 tunnin 50 minuutin välillä työsopimuksen mukaan. Osa-aikaisen opettajan viikko työaika voidaan sopia tietyksi keskimääräiseksi tuntimääräksi tasoitusjakson ajaksi tai voidaan sopia, että se voi vapaasti vaihdella työtilanteen mukaan enimmäis- ja vähimmäisrajojen puitteissa. Ylityö kirjautuu joustosaldoon, josta

sitä voidaan tarpeen mukaan lyhentää. Näin ollen maksettavaa ylityötä ei juurikaan pääse syntymään, vaan ylityö kasvattaa joustosaldoa.

Ajankäyttöä on tässä raportoitu, niin että vakituisten ja määräaikaisten tai koko-aikaisten ja osa-aikaisten ajankäyttöä ei ole eroteltu toisistaan. Caleima-ohjelma seuraa ajankäyttöä vain organisaation tai toimialojen tasolla, mutta siinä ei ole eritelty ajankäyttöä erilaisten työsuhteiden mukaan.

Opetushenkilökunnan koulutustyöhön käyttämä aika on eritelty kokonaistyöajasta. Koulutustyön osuuden seuraaminen on perusteltua, sillä se on asiakkaille tehtävää työtä, joka tuo tulot organisaatiolle.

Organisaation kokonaistyöaika vuonna 2009 oli 243 533 tuntia. Tästä ajasta koulutustyötä oli 121 845 tuntia eli 50,03 prosenttia. Organisaation asettama koulutustyönosuuden tavoitearvo on toimialakohtaisesti 56-64 prosenttia kokonaistyöajasta, joten koko organisaation tasolla on jääty alle tavoitteen. On kuitenkin tärkeää huomata, että kun ajankäyttöä tarkastellaan koko organisaation tasolla, on kokonaistyöajassa mukana myös työntekijöitä, jotka eivät tee lainkaan varsinaista koulutustyötä. Tarkasteltaessa ajankäyttöä koulutusaloittain voitaisiin esimerkiksi assistenttien osuus laskea pois, jolloin koulutustyön osuuden luku olisi todenmukaisempi.

$$\frac{121\,845}{243\,533} \times 100 \% = \mathbf{50,03 \%}$$

CaLeima-ohjelmalla seurataan organisaatiossa myös muun työn osuutta tehdyistä työtunneista. Tehdyt työtunnit saadaan, kun kokonaistyöajasta vähennetään vuosilomat ja lomarahojenvaihtovapaat sekä sairauspoissaolot. Muuta työtä on esimerkiksi

- rutiininomainen, ei vaativa suunnittelu
- oppimateriaalin hankinta

- siirtyminen organisaation toimipisteestä toiseen
- toimialakokouksiin osallistuminen
- palautteiden analysointi
- loppuraportit
- muut lähimmän esimiehen antamat työt

Muuta työtä on vuonna 2009 tehty yhteensä 51 830 tuntia. Tehtyjä työtunteja organisaatiossa oli vuonna 2009 yhteensä 203 084 tuntia ja tästä ajasta muun työn osuus on 25,52 prosenttia.

	Tunnit
Muu työ	51 830
Tehdyt työtunnit	243533-33154-7295 = 203 084
Sairauspoissaolot	7295

$$\frac{51\,830}{203\,084} \times 100 \% = \mathbf{25,52 \%}$$

Muun työn osuutta seurataan, sillä se syö työaikaa kannattavalta koulutustyöltä. Koska jokainen työntekijä kirjaa järjestelmään itse omat työtuntinsa ja koska kirjaamiskäytännöt vaihtelevat suuresti eri toimialojen ja henkilöiden välillä, eivät luvut välttämättä kerro koko totuutta. Organisaatiosta löytyy myös koulutusaloja, jotka eivät kirjaa lainkaan muuta työtä.

Organisaation tavoitteena on, että jokainen työntekijä käyttäisi vuodessa omaan kouluttautumiseensa ainakin kaksi päivää, joten myös oman kouluttautumisen osuutta tehdyistä työtunneista seurataan. Ohjelma seuraa kuitenkin vain työajalla tapahtunutta kouluttautumista ja omalla ajalla kuten esimerkiksi viikonloppuisin tapahtunut kouluttautuminen jää pois laskuista. Vuonna 2009 koko organisaatiossa on käytetty tehdyistä työtunneista kouluttautumiseen noin 2,5 prosenttia.

Oman kouluttautumisen osuus tehdyistä työtunneista vuonna 2009:

$$\frac{5\,104}{203\,084} \times 100 \% = \mathbf{2,51 \%}$$

3.3.3 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen osuus kokonaistyöajasta on 7 295 tuntia eli kolme prosenttia. Sairauspoissaolot sisältävät poissaolon sairauden, lapsen sairauden tai työtapaturman takia. Sairauspoissaolojen sisällä poissaolon syytä ei ole tämän tarkemmin eritelty, mutta organisaation keski-ikä huomioon ottaen lapsen sairaudesta johtuvia poissaoloja on oletettavasti melko vähän, sillä pienten lasten vanhempia on organisaatiossa töissä suhteellisen vähän.

$$\frac{7\,295}{243\,533} \times 100 \% = \mathbf{3,00 \%}$$

Sairauspoissaaloista tulee päiviksi muutettuna vain noin 1,17 päivää/työntekijä/vuosi. Sairauspoissaolojen määrä organisaatiossa on todella vähäinen, sillä Tilastokeskuksen keräämien tietojen mukaan suomalaiset ovat vuosittain poissa työstä noin 9 päivää. Sairauspoissaaloissa on tosin sellainen piirre, että ne kasautuvat usein tietyille henkilöille ja Tilastokeskuksen tilastojen mukaan noin 40 prosenttia työntekijöistä ei ole lainkaan poissa sairauden takia. (Seuri & Suominen 2010: 27.)

Elinkeinoelämän keskusliiton laskelmien mukaan palvelualojen henkilöstöllä on vuonna 2009 ollut sairauspoissaoloja 4,8 prosenttia teoreettisesta säännöllisestä työajasta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010).

Sairauspoissaolojen vähyyteen voi vaikuttaa merkittävästi työnantajan ja koko organisaation asenne sairauksien ennakointia ja ennakkoivaa huoltoa kohtaan. Henkilöstökin kaipaa huoltoa ja huollon tarve nähdään helposti sairauspoissaoloja ja henkilöstökuvaa seuraamalla. Terveyspalveluja tuottavan Mehiläisen

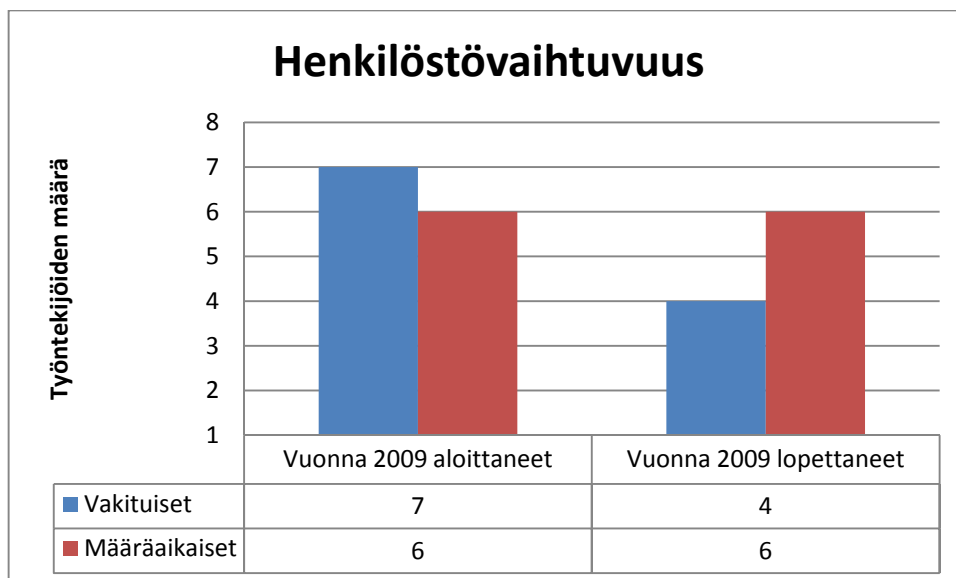
tutkimuksen mukaan kolmasosassa työpaikoista ei seurata sairaslomia lainkaan ja vain puolet yrityksistä pitää yhteyttä sairaslomalla olevaan työntekijään. (Fakta 2/2008: 20-21.)

Työn tekeminen sairaana nähdään usein vain kielteisenä ilmiönä. On kuitenkin sairauksia, jotka saattavat parantua jopa nopeammin mikäli työntekijä jatkaa työntekoa eikä jää kotiin lepäämään. Tämä pätee erityisesti moniin normaalisti pitkiä sairaslomia aiheuttaviin sairauksiin kuten liikuntaelin- tai mielenterveyssairauksiin. Sairauspoissaolojen seuranta ja asenteiden muuttaminen sairaiden työntekijöiden työntekoa tukevaan suuntaan voi aiheuttaa suuria kustannussäästöjä, sillä sairauspoissaolot tulevat kalliiksi sekä organisaatiolle että koko yhteiskunnalle. (Fakta 2/2008: 20-21.)

3.3.4 Henkilöstövaihtuvuus

Vuonna 2009 organisaatiossa on aloittanut 13 uutta työntekijää ja 10 työntekijää on siirtynyt pois organisaatiosta. Kaksi työntekijää on siirtynyt kokoaikaisesta työntekijästä osa-aikaeläkkeelle. Uusista työntekijöistä 9 on miehiä ja 4 naisia. Lopettaneista työntekijöistä neljä on jäänyt eläkkeelle ja kuuden määräaikaisuus on päättynyt. Lopettaneista työntekijöistä kaikki paitsi yksi olivat miehiä. Taulukosta 16 nähdään, että sekä aloittaneissa että lopettaneissa noin puolet työntekijöistä on vakituisia ja puolet määräaikaisia. Vakituksista työntekijöistä neljä lopetti vuoden 2009 aikana ja seitsemän uutta aloitti työt. Määräaikaisissa työntekijöissä lopettaneiden määrä vuonna 2009 oli kuusi henkilöä ja aloittaneiden määrä saman verran.

Taulukko 16. Henkilöstövaihtuvuus organisaatiossa vuonna 2009 työsuhteiden laadun mukaan jaoteltuna.



Lähtövaihtuvuus on prosentteina laskettuna 6,4 %. Tulovaihtuvuus on 8,33 %. Molemmat vaihtuvuusluvut ovat alhaisia verrattuna Paula Liukkosen lukuihin, joiden mukaan vaihtuvuus on laman aikana alhainen sen ollessa noin 10-15 prosentin luokkaa. Korkeasuhdanteen aikana vaihtuvuusluvut ovat kahdenkymmenen prosentin molemmin puolin. (Liukkonen 2008: 162.)

3.4 Johtopäätöksiä

Organisaation työntekijöistä suurin osa on vakituisia ja kokoaikaisia. Koko organisaatiota tarkasteltaessa miesten osuus työntekijöistä on suurempi. Koulutus- tai toimialoittainen tarkastelu saattaisi kuitenkin näyttää, että eri aloilla miesten ja naisten suhde työntekijöistä vaihtelee eikä ole samassa suhteessa kuin koko organisaation tasolla tehty tarkastelu näyttää. Tämä voi vaikuttaa myös tasa-arvotoimiin tai johtamisen tyyliin.

Määräaikaisten työsuhteiden osuus on pieni sen ollessa kaksitoista prosenttia kaikista tarkastelluista työntekijöistä. Määräaikaisten työsuhteiden osuus ei horjuta toiminnan jatkuvuutta eikä se vähennä työn jatkumisen turvallisuutta. Määräaikaiset työsuhteet mahdollistavat jouston toiminnan laajuuden vaihdellessa,

mutta organisaatiossa tähän ei ole suuremmin ollut tarvetta tai määräaikaishuomioita ei ainakaan tämän perusteella ole siihen paljonkaan käytetty.

Organisaation ikärakenteen ei ehkä ihan vielä voida sanoa olevan ikääntyväkeskeinen, mutta kaikkien työntekijöiden keski-ikä lähentelee viittäkymmentä ikävuotta ja suuri osa organisaation työntekijöistä on jo ylittänyt viisikymmentä ikävuotta. Tämä on syytä ottaa huomioon sairauspoissaoloja seurattaessa sekä osaamisen siirtämistä mietittäessä. Alalla tosin osaamista on jatkuvasti päivitettävä muutenkin, mutta usean työntekijän eläköityminen ei saisi yllättää ja uusien työntekijöiden rekrytointi on hyvä aloittaa tarpeeksi ajoissa.

Toisaalta on syytä muistaa, että kasvamiseen asiantuntijaksi tarvitaan aikaa ja kokemusta. Kouluttajaksi ei välttämättä voi ruveta juuri työelämäänsä aloitteleva nuori, vaan kouluttaakseen muita on oltava oman alansa asiantuntija ja omattava kokemusta kyseiseltä alalta. Tämä näkyy myös organisaation ikäjakaumassa, sillä kaikkein suurimman osuuden vakituisista työntekijöistä muodostavat 40-49-vuotiaat työntekijät.

Jo edellä luvussa 2.4 mainitun Eric Homburger Eriksonin elämäntaakateorian mukaisen ikäjaottelun mukaan 42 ikävuoden jälkeen ihminen elää viisastumisen aikaa. Hänellä on osaamista ja ongelmanratkaisukyvyn mukanaan tuomaa varmuutta sekä muutosten hallintaan tarvittavaa kokemusta erilaisista tilanteista. Koetun elämän mukanaan tuoma viisaus, kokemus ja rohkeus antavat itseluottamusta. (Liukkonen 2008: 157-158.)

Sairauspoissaolojen määrä on pieni. Poissaoloissa ei ole eritelty oman sairauden ja lapsen sairauden takia poissaoloa, mutta ikärakenteen huomioon ottaen lapsen sairaudesta johtuvia poissaoloja on varmasti vähän, mikä pienentää lukua. Vaikka organisaation ikäjakauma on suhteellisen iäkästä, tämä ei näy sairauspoissaolojen määrässä. Tästä voi päätellä, että organisaation työntekijät viihtyvät työssään ja heidän työkykynsä on hyvä. Jatkossa sairauspoissaoloja olisi hyvä tarkastella myös poissaolojen keston mukaan. Pitkät sairauspoissa-

olot ovat yleisempiä iäkkäämmillä työntekijöillä ja saattavat kertoa alentuneesta työkyvystä. Kun tämä havaitaan ajoissa, voidaan paremmin auttaa työntekijää jaksamaan työssä pidempään.

Henkilöstövaihtuvuus on alhainen. Tämäkin kertoo työntekijöiden viihtymisestä organisaatiossa ja hyvästä työkyvystä sekä vahvasta sitoutumisesta organisaatioon ja sen arvoihin. Organisaation on kuitenkin pidettävä huolta, että toiminnalle tärkeää uusiutumista tapahtuu eivätkä aika ja osaaminen aja organisaation ohi. Jos vakaa ydinjoukko supistuu pieneksi ydinosaajien ryhmäksi, se saattaa tutkimusten mukaan vaikuttaa henkilökohtaista suhdetta vaativissa tehtävissä negatiivisesti asiakastyytyvyyteen (Liukkonen 2008: 241).

Tuloksia tarkasteltaessa pitää muistaa, että sivutoimisia työntekijöitä ei ole tässä tarkastelussa mukana. Organisaatiossa käytetään paljon myös ulkopuolisia kouluttajia, joten vaihtuvuusluku ei todellisuudessa ole niin pieni kuin se ilman ulkopuolisen asiantuntijuuden ja näkemysten käyttöä olisi.

Ajankäytön luvuissa on mukana myös koulutusassistenttien osuus. Tämä laskee jonkin verran koulutustyön osuutta kokonaisajasta. Jatkossa henkilöstöä kannattaa tarkastella pienemmissä yksiköissä, esimerkiksi toimialoittain, jotta voidaan saada tarkempia lukuja päätöksenteon tueksi. Tarkasteltaessa henkilöstöä koko organisaation tasolla saatetaan menettää informaatiota lukujen ollessa karkeita keskiarvoja. Tarkastelu toimialoittain auttaisi myös kohdentamaan toimenpiteitä ja investointeja oikeisiin kohteisiin. Esimerkiksi ikäjakauma ja eläköityminen saattavat kohdata eri toimialoja hyvin erilaisella aikataululla.

4 Pohdinta

Työni toisena päätavoitteena tunnuslukujen laskemisen lisäksi oli organisaation henkilöstön tasearvon määrittäminen ja henkilöstötaseen muodostaminen. Tähän ei ajan puutteen vuoksi kuitenkaan ollut mahdollisuutta, joten taseen mää-

rittäminen jäi tässä mallin luomisen tasolle. Olen muokannut liitteenä 4 olevan henkilöstön yksilöominaisuuksien arviointilomakkeen, jonka avulla jokaiselle työntekijälle voidaan laskea yksilöllinen arvo juuri hänen ominaisuuksiensa ja osaamisensa kautta. Kun näistä arvioinneista lasketaan keskiarvo, saadaan koko organisaatiolle henkilöstön arvoa kuvaava luku. Luku ei ole rahamääräinen, jotta henkilöstöä ei ajateltaisi pelkästään kustannuksena. Ensimmäistä kertaa laskettaessa luku ei kerro paljonkaan henkilöstöstä, vaan sen informaatioarvo syntyy seurannan tuloksena. Kun työntekijä lähtee organisaatiosta tai uusi työntekijä tulee organisaatioon, lasketaan hänelle arvo ja vähennetään tai lisätään taseeseen. Seuraamalla henkilöstön arvoa saadaan kuva organisaation henkilöstön kehittymisen suunnasta. Mikäli keskiarvoa saadaan kasvatetuksi, tarkoittaa se, että organisaatiolla oleva osaamispääoma on kasvanut. Tämän pitäisi näkyä myös taloudellisessa tuloksessa.

Paljon lisäinformaatiota olisi mahdollista saada erilaisilla henkilöstökyselyillä. Tässä tutkimuksessa ei toteutettu kyselyjä suoraan henkilöstölle, sillä raportti halutaan pitää vain ylimmän johdon työkaluna eikä tiedottaa sen tuloksista edes organisaation sisällä kaikille.

Toisaalta julkistamalla henkilöstöön liittyvät tiedot ainakin koko organisaation sisällä johto viestittäisi työntekijöille, että se välittää henkilöstöstä ja mahdollisesti motivoisi henkilöstöä työnteossa. Tämä etu menetetään, kun henkilöstöraporttia ei julkisteta. (Liukkonen 2008: 257-259.)

Henkilöstön arvon määrittäminen on vaikeaa ja siitä saatava hyöty melko pieni. Keskiarvon laskeminen koko organisaatiolle muutamien arviointien perusteella on niin karkea luku, että HAW-luku olisi hyvä laskea jokaiselle työntekijälle erikseen. Työntekijöitä on kuitenkin yhteensä noin 190, joten ajan löytäminen tälle on haasteellista. Lisäksi on tärkeää miettiä kuka arvioi esimiehet Mayon mallin mukaan tehdyssä HAW-luvun laskennassa.

Tulevaisuudessa organisaatiossa voidaankin miettiä, onko tämä paras ratkaisu henkilöstön tasearvon määrittämiseksi vai tulisiko ottaa käyttöön muunlainen menetelmä. Henkilöstövaihtuvuuden ollessa pieni on myös hyvä miettiä tarvitseeko henkilöstötasetta laatia vuosittain vai riittäisikö esimerkiksi kahden vuoden tai jopa viiden vuoden välein laadittava henkilöstötase.

Henkilöstötaseen sijasta jatkossa tulisikin laatia vuosittain mieluummin henkilöstötuloslaskelma. Henkilöstö on kyseisen organisaation tärkein tuotannontekijä, jolloin henkilöstökulujen tarkempi avaaminen ja seuraaminen olisi perustellumpaa kuin henkilöstön arvon seuraaminen.

On paljon mahdollista, että tulevaisuudessa annetaan yksityiskohtaisempia säännöksiä myös henkilöstötilinpäätösten osalta. Tähän viittaa hallituksen ohjelmassaan esittämä toteamus, jonka mukaan hallitus edistää henkilöstötilinpäätösten käyttöönottoa vapaaehtoisuuden pohjalta. (Myrsky 2000.)

Tämä työ toimii pohjana organisaation henkilöstömittaamiselle ja se on myöhemmin laajennettavissa kokonaiseksi henkilöstötilinpäätökseksi, mutta organisaation johdon kannattaa käyttää aikaa pohtiakseen, mitä todella halutaan mitata ja mikä on tärkeää tietoa tulevaisuuden kannalta, sillä tarkoitus määrittää tilinpäätöksen sisällön ja rakenteen. Uudemmassa (2000-luvun lopun) henkilöstötilinpäätöksiä käsittelevässä kirjallisuudessa on selvästi menty kohti henkilöstökuvaa ja työhyvinvoinnin mittaamista perinteisen henkilöstötaseen ja tuloslaskelman sijaan.

Mittareita työhyvinvoinnin mittaamiseen pitäisi myös kehittää. Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut ja sen mittaaminen on tärkeää jo siksi, että työlainsäädäntö asettaa yrityksille vaatimuksia työhyvinvoinnin hoitamiseksi (Työlainsäädäntö). Suomen ikärakenne muuttuu ja väestö ikääntyy, jolloin työvoimapula uhkaa kilpailukykyä. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi on tärkeää saada ihmiset jaksamaan kauemmin työssä. Tietotyöpainotteisessa organisaatiossa kilpailukyky perustuu innovatiivisuuteen ja oppimiseen. Tämä korostaa työhyvinvoinnin mer-

kitystä, koska henkinen kuormitus lisääntyy tietotyössä. Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää myös siksi, että työhyvinvoinnin puute lisää yrityksen kustannuksia. (Ojala & Ahonen 2003: 35, 58.)

Organisaation kannattaa paneutua kunnolla henkilöstön mittaamiseen ja erilaisiin mittareihin. Henkilöstöjohtamisessa enemmän on vähemmän. Rutiinilukujen jatkuvan tuottamisen sijaan olisi parempi tuottaa syvempää tietoa vaikka vähän harvemmin. Lukuja on tarkasteltava kriittisesti ja paneuduttava myös tulosten syihin. (Talouselämä 27.4.2010.)

LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös –yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj Yrityksen tietokirjat.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. Viitattu 5.1.2011
http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/SPopas_yrityksille.pdf.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010. Sairaus- ja tapaturmapoissaolot eri henkilöstöryhmillä vuonna 2009. Viitattu 6.11.2010
http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/tyoelama/kuvat/Sairauspoissaolot_EKn_jasenyrityksissa.pdf

Fakta 2/2008. Jabe, M. Henkilöstökin kaipaa huoltoa. 20-21.

Fakta 10/2008. Fiilin, P. Hanki, yhdistä, luo aineetonta iskukykyä. 16-19.

Henkilöstöstrategiatutkimus 2001. Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry. Viitattu 6.1.2011
<http://www.henryorg.fi/page?pagelid=226>

Hämeen ammattikorkeakoulu 2010. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Ammatillinen opettajakoulutus. Viitattu 28.11.2010
http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/AOKK/Koulutus1/Ammatillinen_opettajankoulutusohjelma

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.

KPL 30.12.1997/1336.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

Liukkonen, P. 1997. Laaja-alainen toiminnanseuranta. Helsinki: Edita.

Mayo, A. 2001. The Human Value of the Enterprise. Valuing People as Assets – Monitoring, Measuring, Managing. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Myrsky, M. 2000. Älypääoman hinnoittelu ei ole yksinkertaista. Acatiimi 7/2000. Viitattu 20.11.2010 http://www.acatiimi.fi/2000/7_00/7_00e.htm.

Opetushallitus 2007. Näyttötutkintomestari (25 op), koulutusohjelma 2007. Viitattu 28.11.2010
http://www.oph.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/46863_Ntutk_mestK.pdf

Otala L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Rekola, M. 2002. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi nonprofit-organisaatiossa. Case: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Seuri, M. & Suominen R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Talouselämä 27.4.2010. Hammarsten, H. Mittaa vähemmän, pohdi enemmän. Viitattu 6.1.2011
http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/article399399.ece?s=r&wtm=talouselama/-29042010

Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2008. Suomen virallinen tilasto. Sosiaaliturva 2010, Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos. Helsinki 2010. Viitattu 6.11.2010
<http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=41214&Item=64565>

Toura, J-P. 2000. Henkilöstötilinpäätös yliopistossa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet. Viitattu 5.9.2010
http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/henkilostovoimavarat/pk_henkilostotilinpaaotos.pdf

Viitala R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita.

Voimavara 2/2010. VMP:n asiakaslehti. Henkilöstötilinpäätös on kehityksen apuväline.

Personal capability profile: breadth and depth of experience, personal skills, technical and professional know-how, personal network

- 0.5 Has some noticeable deficiencies compared to expectations for this role
- 1.0 Generally has the balance of capability expected for this role
- 1.5 In several areas exceeds the level needed for the role; has unique knowledge and experience, and capability that can be applied in various other roles
- 2.0 Has considerable breadth and depth beyond the basic needs of the role; known for unique expertise or has a range of capabilities that can be applied very flexibly

Potential to grow

- 0.5 Probably overpromoted at current level
- 1.0 Expected at very least to grow within the role, or to stay up to date with a specialism, or to move laterally to different roles
- 1.5 Able to grow at least one higher level of responsibility, or to one or two levels of specialist depth
- 2.0 Considered high potential for management positions or technical/professional leadership

Personal contribution to stakeholder value

- 0.5 Makes some measurable contribution to nonfinancial measures
- 1.0 Makes an average level of contribution to either a financial or a nonfinancial measure, or a combination
- 1.5 Makes an above-average contribution to either a financial or a nonfinancial measure, or a combination, with a significant proportion being aimed at future value creation
- 2.0 Contributes considerably more to both financial and nonfinancial value measures than the average employee, with the majority aimed at future value creation

Alignment to values

- 0.5 Shows little alignment to corporate values
- 1.0 Behavior does not explicitly conflict with values
- 1.5 Makes considerable effort to live as many of the values as possible
- 2.0 Known throughout as a role model for the organization's values

Mayon alkuperäinen arviointiasteikko (Mayo 2001: 80-81).

Henkilöstökuva

Henkilöstön määrä

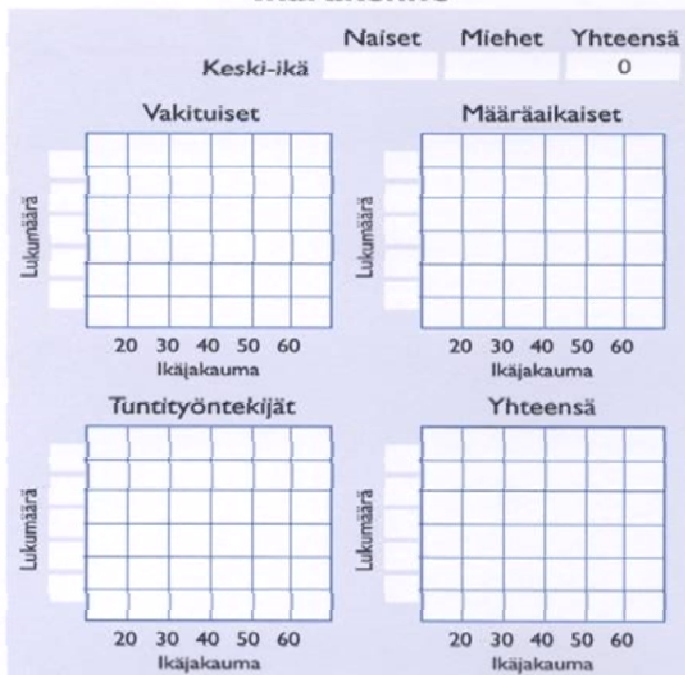
Työsuhde ja henkilöstön määrä

	Naiset	Miehet	Yhteensä
Vakituisen			0
Määräaikainen			0
Tuntityö			0
Henkilöstön määrä vuosityöntekijöiksi muunnettuna			

Työsuhteen laatu, vakituiset ja määräaikaiset

	Naiset	Miehet
Kokopäivätyö		
Osapäivätyö		

Ikärakenne



Henkilöstövaihtuvuus

Vakituiset (työntekijät) mittausjakson alussa	Aloitta- neet	Lopetta- neet
Määräai- kaiset mit- tausjakson alussa	Aloitta- neet	Lopetta- neet

Esimiesten vaihtuvuus

Esimiesten määrä mit- tausjakson alussa	Aloitta- neet	Lopetta- neet
Tehty työaika	Budgetoitu työaika	Laskutettu työaika

Mittausjakso:

Lähteet:

Henkilöstökuvan konseptuaalinen malli (Liukkonen 2008: 155).

Liite 3

Henkilöstön määrä

Työsuhde ja henkilöstön määrä

	Naiset	Miehet	Yhteensä
Vakituinen	55	82	137
Määräaikainen	6	13	19

Henkilöstön määrä
vuosityöntekijöiksi
muutettuna

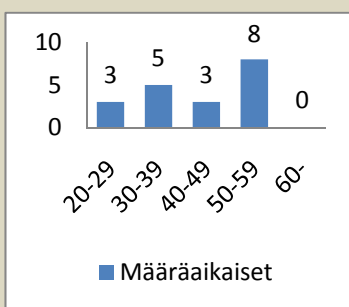
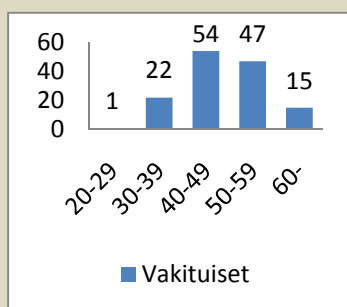
		125
--	--	-----

Työsuhteen laatu, vakituiset ja määräaikaiset

	Naiset	Miehet
Kokopäivätyö	57	92
Osapäivätyö	4	3

Ikärakenne

	Naiset	Miehet	Yhteensä
Keski-ikä	47,2	48,4	47,9



Henkilöstövaihtuvuus

Vakituiset
(työntekijät)
mittausjakson
alussa

134

Aloittaneet

7

Lopettaneet

4

Määräaikaiset
mittausjakson
alussa

19

Aloittaneet

6

Lopettaneet

6

Esimiesten vaihtuvuus

Esimiesten
määrä
mittausjakson
alussa

Aloittaneet

Lopettaneet

Tehty työ-
aika

Budjetoitu
työaika

Laskutettu
työaika

Mittausjakso:

1.1.-31.12.2009

Lähteet:

Organisaation henkilöstökuva.

Liite 4

Arviointilomake: Työntekijän yksilöominaisuudet: kyvyt, mahdollisuudet, työpanos ja sitoutuminen

1. Kyvyt: kokemuksen laajuus ja syvyys, yksilölliset taidot, ammatillinen tietotaito, henkilökohtaiset verkostot

0,5	Ajoittain suuria vaikeuksia täyttää tehtävän asettamat vaatimukset
0,75	Joitain vaikeuksia täyttää tehtävän asettamat vaatimukset
1,0	Riittävät kyvyt tehtävästä selviytymiseen
1,25	Riittävät ja laaja-alaiset kyvyt tehtävästä selviytymiseen
1,5	Usein ylittää tehtävän asettamat vaatimukset ja omaa ainutlaatuista osaamista
1,75	Usein ylittää tehtävän asettamat vaatimukset, omaa ainutlaatuista osaamista ja kokemusta sekä kykyjä, joita voi käyttää hyväksi myös muissa tehtävissä
2,0	Omaa huomattavan laajaa ja syvää osaamista yli roolin asettamien vaatimusten, työyhteisössä tunnettu osaamisestaan sekä kyvyistään, joita voi hyödyntää hyvin laajasti

2. Kasvupotentiaali

0,5	Todennäköisesti ylennetty jo liiankin vaativalle tasolle
0,75	Kasvuodotukset nykyisessä roolissa vähäisiä, erikoistuminen vähäistä, siirtyminen toiseen tehtävään epätodennäköistä
1,0	Kasvuodotukset nykyisessä roolissa vähäisiä, jonkinasteista erikoistumista, siirtyminen toiseen tehtävään samalla tasolla mahdollista
1,25	Mahdollista kehittyä laajemmalle asiantuntijuudessa
1,5	Mahdollista kehittyä ainakin yhtä vastuutasoa korkeammalle tai laajemmalle asiantuntijuudessa
1,75	Mahdollisuus kehittyä johtoasemaan ja laajentaa asiantuntemustaan
2,0	Paljon potentiaalia johtoasemaan tai johtavaksi ammatilliseksi asiantuntijaksi organisaatiossa

3. Työpanos

0,5	Jonkinasteinen mitattava vaikutus ei-taloudellisen lisäarvon tuottamiseen
0,25	Jonkinasteinen mitattava vaikutus ei-taloudellisen ja/tai taloudellisen lisäarvon tuottamiseen
1,0	Keskimääräinen vaikutus ei-taloudellisen lisäarvon tuottamiseen
1,25	Keskimääräinen vaikutus ei-taloudellisen ja taloudellisen lisäarvon tuottamiseen
1,5	Keskivertotyöntekijää suurempi vaikutus ei-taloudellisen tai/ja taloudellisen lisäarvon tuottamiseen
1,75	Keskivertotyöntekijää suurempi vaikutus ei-taloudellisen tai/ja taloudellisen lisäarvon tuottamiseen, merkittävä rooli tulevaisuuden tuloksentekijänä
2,0	Vaikuttaa huomattavasti keskivertotyöntekijää enemmän sekä ei-taloudellisen että taloudellisen lisäarvon tuottamiseen, hyvin merkittävä rooli tulevaisuuden tuloksentekijänä

4. Sitoutuminen organisaation arvoihin

0,5	Ei sitoudu organisaation arvoihin
0,75	Osoittaa vähäistä sitoutumista organisaation arvoihin
1,0	Käyttäytyminen ja asenne suurimmaksi osaksi organisaation arvojen mukaiset
1,25	Käyttäytyminen ei varsinaisesti ole vastoin organisaation arvoja
1,5	Näkee vaivaa toimiakseen organisaation arvojen mukaan
1,75	Käyttäytyminen ja asenne organisaation arvojen mukaiset
2,0	Roolimalli organisaation arvoista

Mukailtu London Business School'n henkilöstöjohtamisen professorin Andrew Mayon mallin mukaan. (Mayo 2001: 79-84.)